

Betydningen av lederstil for sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV

Hvilke sammenhenger er det mellom lederstilene empowermentledelse, direkte/autoritær ledelse, verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse, og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV?

Av:
Mari Nilsen



Avsluttende masteroppgave for studiet:

Master i innovasjon – spesialisering i ledelse og organisering

Emnekode:

INN3032

Innlevert dato:

11. juni 2018

Handelshøgskolen Innlandet – fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende masteroppgave for studiet *Master i Innovasjon, med spesialisering i ledelse og organisering* ved Høgskolen i Innlandet. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lærerik reise og jeg sitter i dag igjen med unike kunnskaper, evne til å arbeide selvstendig samt evne til kritisk refleksjon. Jeg håper, og tror, at den kunnskapen som er avdekket gjennom arbeidet med denne oppgaven, samt de resultatene jeg har fått fra mine analyser, vil være til stor nytte for NAV og eventuelt andre organisasjoner. Særlig håper jeg at de funnene jeg har gjort vil kunne hjelpe NAV med å redusere sykefraværet internt.

Jeg ønsker å takke min veileder, Stein Amundsen, for gode og inspirerende diskusjoner, kritiske tilbakemeldinger og ikke minst positivitet, noe som har gjort arbeidet med masteroppgaven både morsomt og lærerikt. Jeg sitter, takket være Stein, i dag igjen med stor interesse for og mye kunnskap om ledelsesfaget. Dette er kunnskap jeg tror jeg kommer til å ha stor nytte av i fremtiden.

Videre vil jeg rette en stor takk til mine kontaktpersoner i NAV, og spesielt til Ingunn Myklegard, for åpenheten og villigheten de har vist til å dele nyttig informasjon med meg. Takk for alle interessante innspill og for gode samtaler rundt temaet for masteroppgaven.

Tusen takk også til familie og kjæreste for all støtte og motivasjon underveis i arbeidet, samt for korrekturlesing av oppgaven.

Lillehammer, 11. juni 2018

Mari Nilsen

Sammendrag

I denne studien er det undersøkt hvilke sammenhenger det er mellom følgende fire lederstiler; *empowermentledelse*, *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*, og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV. Med utgangspunkt i tre ulike datasett; *Organisasjonsundersøkelsen (2014)*, *Sykefravær per driftsenhet (2015 og 2016)* og *Grunnlagsdata (2014)*, er det gjennomført en rekke kvantitative analyser.

Resultatene viser støtte for en negativ sammenheng mellom *empowermentledelse* og *sykefravær*. Dette betyr at sykefraværet i NAVs driftsenheter går ned, med høyere grad av empowermentledelse. Det er særlig det at lederne gir medarbeiderne *frihet* og *myndighet/makt* som gir redusert sykefravær.

Videre viser resultatene støtte for en positiv sammenheng mellom *direkte/autoritær ledelse* og *sykefravær*. Dette betyr at sykefraværet i NAVs driftsenheter går opp, med høyere grad av direkte/autoritær ledelse. Imidlertid gjelder dette kun for egenmeldt korttidssykefravær. Resultatene viser at når lederne *bruker sin autoritet for å få ting gjort*, øker sykefraværet.

Endelig viser resultatene støtte for en negativ sammenheng mellom *verdibasert ledelse* og *sykefravær*, og mellom *endringsorientert ledelse* og *sykefravær*. Dette betyr at sykefraværet i NAVs driftsenheter går ned, med høyere grad av disse lederstilene. Når det gjelder verdibasert ledelse, er det særlig det at lederne formidler *meningsfulle verdier* som gir redusert sykefravær. Videre, når det gjelder endringsorientert ledelse, er det særlig det at lederne *oppmuntrer til samarbeid* som reduserer sykefraværet.

Samlet sett er det lederstilen *empowermentledelse*, etterfulgt av verdibasert ledelse, som har størst betydning for å redusere sykefraværet på driftsenhetsnivå i NAV. Det kan derfor argumenteres for at empowermentledelse, med fokus på frihet og myndighet til medarbeiderne, bør adopteres og implementeres som en ledelsesmessig innovasjon i NAV.

Nøkkelord: Empowermentledelse, lederstil, sykefravær, fravær, direkte/autoritær ledelse, verdibasert ledelse, endringsorientert ledelse, psykologisk empowerment

Abstract

In this study it is examined what linkages that exist between the following leadership styles; *empowering leadership*, *direct/authoritarian leadership*, *value-based leadership* and *change-oriented leadership*, and sick leave at the operating unit level in NAV. Based on three different datasets; *Organisasjonsundersøkelsen* (2014), *Sykefravær per driftsenhet* (2015 and 2016) and *Grunnlagsdata* (2014), a number of quantitative analyses have been done.

The results show support for a negative link between *empowering leadership* and *sick leave*. This means that the sick leave in NAV's operating units goes down, with higher levels of empowering leadership. Especially the fact that leaders give the employees *freedom* and *authority/power*, reduces the sick leave.

Further, the results show support for a positive link between *direct/authoritarian leadership* and *sick leave*. This means that the sick leave in NAV's operating units goes up, with higher levels of direct/authoritarian leadership. However, this only applies to self-reported, short-term sick leave. The results show that when leaders *exploit their authority to get things done*, the sick leave increases.

Finally, the results show support for a negative link between *value-based leadership* and *sick leave*, as well as between *change-oriented leadership* and *sick leave*. This means that the sick leave in NAV's operating units goes down, with higher levels of these leadership styles. Regarding value-based leadership, especially the fact that leaders convey *meaningful values* gives reduced sick leave. Further, regarding change-oriented leadership, especially the fact that leaders *encourage cooperation* reduces the sick leave.

Taken together, it is the leadership style *empowering leadership*, followed by value-based leadership, which has the greatest importance in order to reduce sick leave at the operating unit level in NAV. Therefore, it can be argued that empowering leadership, with a focus on freedom and authority to the employees, should be adopted and implemented as a managerial innovation in NAV.

Key words: Empowering leadership, leadership style, sick leave, absenteeism, direct/authoritarian leadership, value-based leadership, change-oriented leadership, psychological empowerment

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Formål med oppgaven.....	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.3 Problemstilling(er), hypoteser og sentrale begreper	5
1.4 Oppgavens avgrensninger	9
1.5 Oppgavens oppbygging	9
2 Teori	10
2.1 Empowermentledelse – en ledelsesmessig innovasjon i NAV?	10
2.2 Hva er ledelse?.....	11
2.3 Lederstiler i NAVs driftsenheter	15
2.4 Hva er empowermentledelse?	18
2.5 Selvbestemmelsesteorien og betydningen av autonomi	24
2.6 Karaseks krav-kontroll modell	26
2.7 Eksisterende forskning	27
3 Metode	34
3.1 Forskningsmodell med avhengig variabel, uavhengige variabler og kontrollvariabler .	34
3.2 Valg av metode	37
3.3 Datainnsamling	40
3.4 Utarbeidelse av måleinstrument.....	41
3.5 Vurdering av validitet og reliabilitet	46
4 Dataanalyse og resultater	49
4.1 Deskriptiv statistikk.....	49
4.2 Korrelasjonsanalyser.....	51
4.3 ANOVA-analyse av størrelse på driftsenhet	55
4.4 Regresjonsanalyser og hypotesetesting (N=30)	56
4.5 Regresjonsanalyser og hypotesetesting (N=60)	61
4.6 Supplerende analyser	66
5 Diskusjon og oppsummering	73
5.1 Drøfting av funnene.....	73
5.2 Begrensninger ved studien	88
6 Konklusjon	89
6.1 Konsekvenser av funnene.....	89

6.2 Forslag til videre forskning	89
Litteraturliste.....	91
Vedlegg	97
Vedlegg 1: Sammenstilling av måleinstrumenter for måling av empowermentledelse.....	97
Vedlegg 2: Resultatene fra EFA av påstander om lederstil	99

Liste over figurer og tabeller:

Figur 1: Krav-kontroll modellen (inspirert av Karasek, 1979)	26
Figur 2: Forskningsmodell med studiens variabler	34
Tabell 1: Hovedkategorier for lederatferd med tilhørende underkategorier for lederstiler... 18	
Tabell 2: Oversikt over påstander under hver av lederstilene..... 43	
Tabell 3: Oversikt over operasjonalisering av samtlige av variablene i studien	45
Tabell 4: Deskriptiv statistikk over hovedvariabler	49
Tabell 5: Resultater fra korrelasjonsanalyser av hovedvariabler..... 52	
Tabell 6: ANOVA-analyse av størrelse på driftsenhet	55
Tabell 7: Multiple regresjonsanalyser av empowermentledelse (N=30)..... 57	
Tabell 8: Multiple regresjonsanalyser av direkte/autoritær ledelse (N=30)	58
Tabell 9: Multiple regresjonsanalyser av verdibasert ledelse (N=30)..... 59	
Tabell 10: Multiple regresjonsanalyser av endringsorientert ledelse (N=30)..... 60	
Tabell 11: Multiple regresjonsanalyser av empowermentledelse (N=60)..... 62	
Tabell 12: Multiple regresjonsanalyser av direkte/autoritær ledelse (N=60)	63
Tabell 13: Multiple regresjonsanalyser av verdibasert ledelse (N=60)..... 63	
Tabell 14: Multiple regresjonsanalyser av endringsorientert ledelse (N=60)..... 65	
Tabell 15: Signifikante korrelasjoner mellom det å ha frihet (autonomi) og sykefravær..... 67	
Tabell 16: Signifikante korrelasjoner mellom det å ha myndighet og sykefravær	68
Tabell 17: Signifikante korrelasjoner mellom formidling av verdier og sykefravær	70
Tabell 18: Signifikante korrelasjoner mellom oppmuntring til samarbeid og sykefravær	71

1 Innledning

1.1 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å studere sammenhengen mellom lederstil og sykefravær, både egenmeldt og legemeldt sykefravær, på driftsenhetsnivå i NAV. NAV har i lengre tid slitt med et høyt sykefravær internt og har derfor et stort behov for å finne ut hva som er grunnen til dette. *Lederstil* blir dermed undersøkt som en mulig årsak. Betydningen av lederstil for sykefravær blir i denne oppgaven undersøkt ved å studere sammenhenger mellom fire ulike lederstiler (empowermentledelse, direkte/autoritær ledelse, verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse) og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV. Det vil bli lagt hovedvekt på lederstilen *empowermentledelse*. Sammenhengen mellom lederstil og sykefravær studeres gjennom et kvantitativt metodedesign.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Det overordnede temaet for denne masteroppgaven er “Lederstil og Sykefravær”. Bakgrunnen for valg av tema bygger blant annet på en stor interesse jeg har for temaet “Lederskap”, og særlig lederskap i dagens kunnskapsintensive samfunn. Gjennom emnet “Lederskap i moderne organisasjoner”, har jeg fått stor forståelse for hvilken betydning godt lederskap kan ha for en rekke arbeidsrelaterte forhold. Blant disse forholdene, og som det kan argumenteres for at kanskje utgjør det viktigste, er medarbeideres helse. Det er naturlig å tenke at ledere, ettersom de bestandig vil komme til å ha en eller annen form for relasjon til sine medarbeidere, kan ha stor innflytelse på hvordan medarbeidere har det. Derfor er det også nærliggende å hevde at ledelse er en faktor som kan påvirke medarbeideres sykefravær. Dette leder meg over til en annen bakgrunn for valg av tema, nemlig det behovet NAV har for å finne ut av *hva* som er årsaken til det høye sykefraværet internt.

På bakgrunn av den kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom å studere ledelse, samt min forståelse for hvilke gevinster godt lederskap kan gi, ble det naturlig for meg å forsøke og koble ledelsesfenomenet til sykefravær. Dette ved å se ledelse som en mulig forklaringsvariabel. Flere forskere peker på at det i dag er mangel på studier av forholdet mellom *ledelse og medarbeideres helse* (for eksempel Kuoppala mfl., 2008). Det ser derfor ut til å være et forskningsgap på dette området, og som det derfor er interessant å forsøke og tette.

Videre er det flere forskere som peker på at i de studier hvor det likevel har blitt sett på årsaker til ulike typer helserelevante lidelser, har man i hovedsak basert seg på tradisjonelle modeller og derfor kun studert et begrenset antall årsaksfaktorer (for eksempel Finne, Christensen & Knardahl, 2014). Dette har resultert i at andre mulige årsaksfaktorer, slik som ledelse, i mindre grad har blitt studert. Det er i hovedsak mekaniske faktorer som har fått oppmerksomhet, for eksempel *å arbeide med armene hevet* (Christensen & Knardahl, 2010). Etersom dagens jobber i større grad innebærer interaksjon og relasjoner, blir det imidlertid også viktig å studere sosiale og psykologiske årsaker. *Ledelse* inngår i begge disse kategoriene.

1.2.1 Hvorfor studere sykefravær i NAV?

For å underbygge viktigheten av å studere mulige årsaker til det høye sykefraværet internt i NAV, vises det blant annet til en artikkel fra NRK, publisert den 10. februar 2017. Av denne fremgår det at sykefraværet internt i NAV er betydelig høyere enn landsgjennomsnittet (Trana, Langseth & Lystad, 2017). For hele NAV lå sykefraværet i gjennomsnitt på 7,3 % i 2017, mens det samlede landsgjennomsnittet for alle arbeidsplasser var på 6,5 % (SSB, 2018). Det at sykefraværet i NAV er såpass høyt, er svært uheldig. NAV har blant annet som oppgave å bekjempe sykefravær blant norske arbeidstakere og arbeider etter slagordet "Flere i arbeid, færre på trygd". Det vil derfor kunne svekke tillitten til NAV som organ dersom NAV ikke klarer å få bukt med sykefraværet internt. Det må imidlertid poengteres at offentlig sektor generelt har et høyere sykefravær enn privat sektor. En av grunnene til dette kan være at de fleste offentlige organisasjoner har IA-avtaler, som utvider adgangen til fravær uten legemelding. Mens sykefraværet i privat sektor var på 5,9 % i 2017, var sykefraværet i statlig og kommunal sektor på henholdsvis 6,5 % og 8,7 % (SSB, 2018).

NAVs HR-direktør, Inger-Johanne Stokke, peker på flere mulige årsaker til det høye sykefraværet i NAV. Blant disse er at mange i NAV jobber i en førstelinje med stort arbeidspress (for eksempel NAV-kontor), at det er høy gjennomsnittsalder og en stor andel kvinner (Trana mfl., 2017). Dette er dermed i tråd med statistikk fra SSB (2018), som viser at kvinner nettopp har et høyere sykefravær enn menn og at sykefraværet øker med alderen. Til tross for at NAV ikke registrerer arbeidsrelatert sykefravær i sine systemer, fremhever kontaktpersoner i NAV at de trolig følger trendene i samfunnet ellers med hovedsakelig nakke-/skulderlidelser, hodepine og lettere psykiske lidelser (SSB, 2018). Stokke nevner ikke

ledelse som en mulig årsak til sykefravær. Levekårsundersøkelsen fra 2017 viser imidlertid at 31 % av norske arbeidstakere opplever dårlige forhold mellom ansatte og ledelse (SSB, 2017). Dette underbygger derfor viktigheten av å studere sammenhengen mellom nettopp lederstil og sykefravær.

1.2.2 Lederstil og sykefravær

Til tross for manglende forskning på sammenhenger mellom lederstil og sykefravær, er det forsket en del på sammenhenger mellom det som kalles *selvbestemmelsesteorien* og sykefravær. Kort fortalt handler denne teorien om at alle mennesker har et iboende behov for å få tilfredsstilt tre grunnleggende psykologiske behov. Disse er behovene for *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet*. Studier viser at tilfredsstillelse av behovene fører til økt autonom motivasjon (for eksempel Van den Broeck mfl., 2016). Dette kommer jeg nærmere tilbake til. Gjennom forskning har det blitt vist at autonom motivasjon virker forebyggende når det gjelder sykefravær (for eksempel Williams mfl., 2014). Videre er særlig autonomibegrepet sentralt idet man snakker om lederstilen som er hovedfokus i denne oppgaven, nemlig empowermentledelse.

Amundsen og Martinsen (2014, 7) fremhever at empowermentledelse handler om at lederen gir medarbeiderne *makt*, *motivasjonsstøtte* og *utviklingsstøtte*, for på den måten å fremme medarbeidernes selvstendighet, motivasjon og kapasitet, slik at de kan *arbeide autonomt* innenfor organisatoriske rammer. Denne prosessen kan også beskrives som myndiggjøring av medarbeiderne (Colbjørnsen, 2003). Det er flere likhetstrekk mellom de grunnleggende behovene i selvbestemmelsesteorien (autonomi, kompetanse og tilhørighet) og elementene i empowermentledelse (makt, støtte og autonomi). Både selvbestemmelsesteorien og teorien om empowermentledelse vektlegger viktigheten av å gi medarbeiderne *autonomi*. Det blir derfor interessant å undersøke om lederstilen *empowermentledelse*, med fokus på nettopp autonomi, har en forebyggende effekt på sykefravær. Dette leder meg over til å stille følgende spørsmål: Kan lederstilen *empowermentledelse* være en egnet lederstil for å redusere sykefraværet internt i NAV?

1.2.3 Endringer i samfunnet

Med de endringer som skjer i samfunnet og i arbeidslivet, hvor man i større grad beveger seg vekk fra hierarkiske og byråkratiske organisasjoner og over til mer desentralisering gjennom blant annet deling av makt, er det viktig at lederen tilpasser sin lederstil. Dagens

arbeidstakere besitter stor kompetanse, og det er derfor et behov for at lederen i større grad enn før legger opp til involvering av medarbeiderne. Ledere må i dag ta hensyn til at flere og flere medarbeidere representerer såkalte *kunnskapsarbeidere*. Sandvik (2011) stiller i artikkelen “Ledelse av kunnskapsarbeid” følgende spørsmål: “Hvordan kan man effektivt lede kunnskapsarbeidere?”. I dette ligger det at kunnskapsarbeidere må ledes på en annen måte enn tradisjonelle arbeidstakere. Dette peker igjen på at når medarbeideres kunnskap øker, øker også behovet for andre måter å praktisere ledelse på. Sandvik (2011, 57) definerer ‘kunnskapsarbeid’ som “komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst”. En ‘kunnskapsarbeider’ blir derfor en som arbeider med, samt har kompetanse til å løse, denne typen arbeidsoppgaver innenfor denne typen kontekst. Sandvik (2011) peker videre på at særlig autonomibegrepet står sentralt innenfor kunnskapsarbeid, og viser til Liu, Lepak, Takeuchi og Sims (2003) som foreslår at myndiggjørende ledelse (empowermentledelse) er mest effektiv ved ledelse av kunnskapsarbeid. Et fokus på lederstilen *empowermentledelse* underbygges også av hva som er fokuset i Meld. St. 33 “NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet”.

1.2.4 Økt myndighet og handlefrihet i NAV

I Meld. St. 33 “NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet” (2015-2016) blir det slått fast at det er et stort behov for økt myndighet og handlefrihet i NAV, spesielt i NAV-kontorene. Dette på bakgrunn av en evaluering av hele arbeids- og velferdsforvaltningen. Ekspertutvalget som stod bak evalueringen beskriver ønsket strategisk retning for NAV i årene som kommer gjennom følgende fem hovedpunkter: (1) *Rykk nærmere arbeidsmarkedet og arbeidsgiver*, (2) *Større lokal frihet til å tilpasse tjenestene til brukernes behov*, (3) *Mindre styring og mer ledelse*, (4) *Økt oppmerksomhet på brukeren, ikke på system* og (5) *Sikre kunnskapsbaserte tjenester og kompetanse i møte med brukerne* (Meld. St. 33, 2015-2016, 20-21). Det punktet som omhandler et steg i retningen fra styring til ledelse er særlig relevant for denne oppgaven, ettersom det markerer et behov for å bevege seg vekk fra direkte ledelse og over til mer relasjonsbaserte lederstiler. Empowermentledelse utgjør her en relasjonsbasert form for ledelse.

Videre har NAV selv, i dokumentet “Styringsprinsipper for Arbeids- og Velferdsetaten”, (2017) formulert ti styringsprinsipper. Også disse illustrerer, gjennom følgende prinsipper, et

ønsket steg i retningen fra styring til ledelse: “Styringen skal gi rom for mer ledelse”, “... myndighet skal delegeres så langt som mulig” og “Styringen i NAV skal preges av ... medvirkning”.

1.2.5 Fra direkte ledelse (styring) til empowermentledelse (ledelse) i NAV

Det ser altså ut til at det i NAV er behov for å bevege seg vekk fra *styring* og over til *ledelse*. Det er trolig også slik at NAV i tiden etter NAV-reformen (2006), da tidligere Sosialtjeneste, Aetat og Trygdeetat ble slått sammen til én felles etat; Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning (NAV), har vært preget av mye styring og kontroll. Dette har trolig sine naturlige årsaker, ettersom det som følge av sammenslåingen ble et økende behov for å ivareta helhet i styringen for å levere like tjenester til alle brukere. Sterk sentral styring og standardisering er viktige stikkord i denne sammenheng. Videre har NAV, i likhet med andre offentlige organisasjoner, vært preget av New Public Management-reformen (heretter NPM).

NPM er ifølge Johnsen (2007, 87) “en samlebetegnelse på et sett administrative læresetninger som har vært toneangivende i reformer i offentlig sektor i mange OECD-land siden slutten av 1970-tallet”. NPM innebærer at ideer og modeller fra privat sektor adopteres og tas i bruk i offentlig sektor. Til tross for at NPM førte til betydelig mer fokus på resultatmåling av offentlige tjenester, for slik å øke produktivitet og effektivitet (Johnsen, 2007), ble det som følge av reformen også lagt større vekt på delegering av myndighet til lavere nivåer i organisasjonen, for blant annet å gi brukerperspektivet mer oppmerksomhet. Dette illustrerer på mange måter økt frihet og myndighet til medarbeiderne, og det er derfor interessant å undersøke hvorvidt dette er tilfellet blant medarbeiderne i NAV.

1.3 Problemstilling(er), hypoteser og sentrale begreper

På bakgrunn av innledningen ovenfor, og presentasjonen av situasjonen i NAV, kan det hevdes at det er behov for både ledelsesmessige og organisatoriske endringer i NAV. Det ser ut til at det som følge av NAV-reformen, men også NPM-reformen, har blitt praktisert ledelse med stor vekt på styring og kontroll. En slik måte å lede på står i sterk kontrast til en lederstil som vektlegger økt autonomi til medarbeiderne (empowermentledelse), og fremstår som en begrensning når det gjelder arbeidet med økt handlefrihet og myndighet i NAV.

Ettersom tilfredsstillende av behovet for autonomi har vist seg å ha negative sammenhenger med blant annet sykefravær (Williams mfl., 2014), vil trolig ignorering av dette behovet ha

motsatte sammenhenger. Det kan tenkes at empowermentledelse, som nettopp vektlegger betydningen av autonomi, vil være en egnet lederstil i NAV. Det er derfor interessant å undersøke hvilke sammenhenger lederstilen *empowermentledelse* har med sykefravær internt i NAV. Med hensyn til at dette er en masteroppgave innenfor innovasjon og ledelse, er det også interessant å forsøke og koble disse fenomenene til hverandre. Det vil derfor også bli lagt vekt på om lederstilen *empowermentledelse* bør innføres som en ledelsesmessig innovasjon i NAV. I tilknytning til dette er følgende hovedproblemstilling formulert:

Hovedproblemstilling:

Hvilke sammenhenger er det mellom lederstilen *empowermentledelse* og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV?

Problemstillingen retter hovedfokus mot lederstilen *empowermentledelse*, og knytter denne til sykefravær i NAVs driftsenheter. Vedrørende retningen på problemstillingen, er det antatt at variabelen *lederstil* vil komme før variabelen *sykefravær* i tid. Dermed blir et sentralt spørsmål om lederstilen *empowermentledelse* fører til lavere sykefravær i NAVs driftsenheter. I oppgaven belyses også tre øvrige lederstiler, for å sammenligne hvorvidt empowermentledelse har andre sammenhenger med sykefravær enn disse. De tre lederstilene som er inkludert er: *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*. Følgende delproblemstilling er formulert i denne sammenheng:

Delproblemstilling:

Har lederstilene *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* andre sammenhenger med sykefraværet enn empowermentledelse?

For å undersøke de to problemstillingene er det formulert fire hypoteser. En nærmere redegjørelse for disse følger etter teorigjennomgangen. Følgende hypoteser er formulert:

Oppgavens hypoteser:

H1: *Jo høyere grad av empowermentledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter.*

H2: *Jo høyere grad av direkte/autoritær ledelse, jo høyere er sykefraværet i NAVs driftsenheter.*

H3: *Jo høyere grad av verdibasert ledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter.*

H4: *Jo høyere grad av endringsorientert ledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter.*

Nedenfor følger en kort definisjon av sentrale begreper brukt i denne oppgaven, som det derfor innledningsvis er hensiktsmessig å etablere en god forståelse av.

1.3.1 Innovasjon

Det finnes ingen samlet definisjon på begrepet 'innovasjon', men Schumpeter (1934, 66), som blir regnet for å være innovasjonsbegrepets opphavsmann, definerer innovasjon som "nye kombinasjoner av eksisterende ressurser". Videre viser Breiby (2012) til Edquist (2009) som omtaler innovasjonsbegrepet på følgende måte: "new creations of economic significance". Det begge disse definisjonene har til felles, er at de vektlegger at innovasjon handler om *skapelse av noe nytt*. Av Edquist sin definisjon fremgår det også tydelig at det nye skal være av *økonomisk signifikans*. Det økonomiske aspektet blir imidlertid også fremhevet av Schumpeter idet han også beskriver innovasjon som "nye måter å gjøre ting på i det økonomiske liv" (Schumpeter, 1942, i Aasen & Amundsen, 2011, 38). Når man snakker om innovasjon i dag er det imidlertid ikke kun en økonomisk tankegang som ligger til grunn. Særlig gjelder dette i offentlig sektor, der innovasjoner blant annet kan bidra til forbedrede arbeidsprosesser.

I denne oppgaven er innovasjon å betrakte som noe *nytt, nyttig og nyttiggjort*. Ved hjelp av en slik forståelse, blir det også tydelig hvordan innovasjoner skiller seg fra det beslektede begrepet 'oppfinnelser'. Mens både innovasjoner og oppfinnelser kan anses som nytt og nyttig, må det nye og nyttige, for at det skal være snakk om en innovasjon, også tas i bruk av noen og dermed nyttiggjøres (Aasen & Amundsen, 2011).

1.3.2 Organisatorisk-/ledelsesmessig innovasjon

Hjalager (2002) beskriver en *organisatorisk-/ledelsesmessig innovasjon* som bestående av nye jobbprofiler, samarbeidsstrukturer, autorisasjonssystemer osv. Schumpeter (1934) beskriver på sin side denne typen innovasjon som at det omhandler organisasjonsendring eller omstrukturering av bransjer og næringer. Det å ta i bruk en ny lederstil i NAV, for å bevege seg vekk fra styring og over til mer bruk av ledelse, representerer nettopp denne typen innovasjon.

1.3.3 Empowerment og empowermentledelse

Begrepet 'empowerment' blir av Colbjørnsen (2003, 124) definert som "delegering av myndighet og ansvar til den enkelte medarbeider". Denne typen delegering av myndighet og ansvar må imidlertid ikke forstås som at lederen gir fra seg ansvaret. Videre handler empowerment, ifølge Colbjørnsen, om at lederen oppmuntrer de ansatte til *å ta/følge egne initiativ, bruke sitt beste skjønn og sette egne ideer ut i livet*. I den sistnevnte beskrivelsen ligger en forståelse av lederen som en aktiv aktør, og som nettopp må *lede fremfor å styre* de ansatte. Definisjonen henger dermed tett sammen med hvordan Amundsen og Martinsen (2014) definerer empowermentledelse.

Amundsen og Martinsen (2014, 7) definerer 'empowermentledelse' som "en prosess der ledere har innflytelse på medarbeidere gjennom maktdeling, motivasjonsstøtte og utviklingsstøtte med hensikt å fremme deres selvstendighet, motivasjon og kapasitet til å arbeide autonomt innenfor organisatoriske rammebetingelser" (min oversettelse). Det nytter altså ikke for lederen å komme med lovnader om at ansatte skal få mer makt eller autonomi uten at han/hun selv går inn og etablerer rammene for hvordan dette skal foregå. Imidlertid må det vektlegges at ikke alt avhenger av lederen. Dette blir tydeligere i beskrivelsen av psykologisk empowerment nedenfor.

1.3.4 Psykologisk empowerment

Mens empowermentledelse handler mye om hva lederen, eller organisasjonen i sin helhet, gjør, er begrepet 'psykologisk empowerment' knyttet til medarbeiderne. Det handler om hvordan medarbeiderne selv opplever en psykologisk tilstand. Man snakker gjerne om hvorvidt medarbeiderne opplever å være 'empowered', eller 'myndiggjorte' på norsk. Opplevelsen av denne tilstanden er operasjonalisert som de ansattes opplevelse av: *mening, kompetanse, selvbestemmelse/valg og innflytelse* (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Til tross for at det i denne oppgaven blir lagt hovedvekt på empowermentledelse, vil det også bli rettet oppmerksomhet mot psykologisk empowerment. Dette er begrunnet i en forventning om at empowermentledelse påvirker psykologisk empowerment, som igjen vil kunne påvirke sykefravær.

1.4 Oppgavens avgrensninger

1.4.1 NAV på driftsenhetsnivå

Oppgaven studerer NAV på driftsenhetsnivå. Grunnen til at driftsenhetsnivå ble valgt var at dataene fra ett av datasettene som blir benyttet i denne oppgaven, *Organisasjonsundersøkelsen*, kun var rapportert på driftsenhetsnivå.

Totalt 30 av NAVs 33 driftsenheter (per 2017) inngår i denne studien. For en nærmere beskrivelse av driftsenhetene, og hvorfor ikke alle ble inkludert, se metodekapittelet.

1.4.2 Fire utvalgte lederstiler

Videre har oppgaven hovedfokus på lederstilen *empowermentledelse*. Hovedtyngden av teori og forskning omhandler derfor nettopp empowermentledelse. Imidlertid, for å belyse sammenhenger også mellom tre øvrige lederstiler og sykefravær, vil det også bli redegjort for teori og forskning tilknyttet lederstilene *styrende/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*.

1.5 Oppgavens oppbygging

Hittil i oppgaven, del 1, har jeg presentert tema og problemstilling(er), samt definert sentrale begreper og redegjort for oppgavens avgrensninger. I del 2, presenteres relevant teori om *organisatorisk-/ledelsesmessig innovasjon*, de fire lederstilene, *psykologisk empowerment*, *selvbestemmelsesteori* og *autonomi*, samt *Karaseks krav-kontroll modell*. Her presenteres også eksisterende forskning om sammenhenger mellom lederstil og sykefravær. På bakgrunn av teorien og forskningen, presenteres det innledningsvis i del 3 en forklaringsmodell som beskriver oppgavens *avhengige variabel*, *uavhengige variabler* og *kontrollvariabler*. I tilknytning til denne presenteres også oppgavens hypoteser. I denne delen redegjøres det også for metoden som er benyttet for datainnsamling, samt hvordan de ulike variablene har blitt operasjonalisert. I del 4 presenteres analyseresultatene, i del 5 oppsummeres disse og drøftes i lys av teori og forskning, og avslutningsvis, i del 6, kommer jeg med en konklusjon.

2 Teori

2.1 Empowermentledelse – en ledelsesmessig innovasjon i NAV?

Fra definisjonen av innovasjonsbegrepet innledningsvis fremgår det at innovasjon kan karakteriseres som *nytt, nyttig og nyttiggjort*. Videre fremgår det at en organisatorisk- eller ledelsesmessig innovasjon er en form for innovasjon som innebærer at det skjer en *endring* eller *omstrukturering* av *bransjer* eller *næringer*. En ledelsesmessig innovasjon utgjør imidlertid én av mange typer innovasjoner og i innovasjonssammenheng snakker man nettopp om ulike typologier, samt grader, av innovasjoner.

Ulike forfattere opererer med forskjellige typologier. Blant annet skiller Schumpeter (1934) mellom følgende typer innovasjoner: *nye produkter, nye produksjonsprosesser, endring i organisering/omstrukturering av bransjer/næringer, utnyttelse av halvfabrikata eller nye ressurser og åpne/utnytte nye markeder*. Hjalager (2002) har på sin side, med utgangspunkt i Schumpeter, utarbeidet en typologi som bedre reflekterer virkeligheten i en moderne tjenesteorganisasjon. I denne skiller hun mellom: *produktinnovasjoner, prosessinnovasjoner, ledelsesinnovasjoner, logistiske innovasjoner og institusjonelle innovasjoner* (Hjalager, 2002). De tre førstnevnte innovasjonstypene er tilnærmet identiske i begge typologier, men av størst interesse for denne oppgaven er det som omtales som *endring i organisering og ledelsesinnovasjon*. Dette er begrunnet i at det i denne oppgaven nettopp er snakk om hvorvidt det å ta i bruk lederstilen *empowermentledelse* (ledelsesinnovasjon), og som trolig vil resultere i *organisatoriske endringer*, vil gi redusert sykefravær i NAVs driftsenheter.

Når det gjelder ulike grader av innovasjon, er det vanlig å skille mellom *inkrementelle*, eller trinnvise, *innovasjoner* (forbedringer av eksisterende produkter, rutiner, prosesser osv.) og *radikale innovasjoner* (noe helt nytt, og med store konsekvenser) (Aasen & Amundsen, 2011). Dersom det basert på resultatene fra denne studien blir bestemt å legge økt vekt på empowermentledelse i NAVs driftsenheter, vil det være behov for nettopp forbedringer av eksisterende ledelsespraksiser, rutiner og prosesser. Ettersom det kan være tilfellet at enkelte ledere i NAV allerede praktiserer elementer fra denne lederstilen, samt at denne lederstilen allerede eksisterer i andre organisasjoner, er det imidlertid ikke snakk om en *radikal innovasjon*.

På bakgrunn av denne gjennomgangen vil empowermentledelse, dersom tatt i bruk i NAV, kunne karakteriseres som en *inkrementell, ledelsesmessig innovasjon*. Med tanke på at

lederstilen til lederne i NAV i lengre tid hovedsakelig har vært preget av *styring* (kontroll), vil en lederstil som i større grad vektlegger *ledelse* (delegering) være å regne som *ny* for NAV. Videre, uavhengig av om denne lederstilen blir tatt i bruk i NAV eller ikke, vil det også kunne argumenteres for at empowermentledelse er en innovativ lederstil. Dette på bakgrunn av at lederstilen *empowermentledelse* regnes for å være den mest moderne relasjonelle lederstilen (*ny*), som gjennom forskning har vist seg å være *nyttig*, og som allerede er tatt i bruk (nyttiggjort) i flere organisasjoner. Hvorvidt empowermentledelse er nyttig også for NAV, gjennom å gi redusert sykefravær, og derfor blir nyttiggjort, gjenstår å se.

Før det tas fatt på en grundig gjennomgang av teorien om empowermentledelse, er det nødvendig å ta ett steg tilbake og etablere en forståelse av ledelse generelt, samt hvordan ledelsesteorien har utviklet seg gjennom årenes løp.

2.2 Hva er ledelse?

Begrepet 'ledelse' blir av Arnulf (2012, 9) definert som "å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål". Hillestad (2008, 169) definerer på sin side 'ledelse' som "å bidra til organisasjonens mål gjennom andre". Det begge definisjonene dermed har til felles, er en beskrivelse av ledelse som vektlegger at det handler å *påvirke andre mot et (felles) mål*.

På bakgrunn av en sammenfatning av en rekke definisjoner av ledelse, beskriver Andersen (2011, 17) *lederen* som "en person som utøver dominerende (størst) innflytelse i en mellommenneskelig eller gruppesituasjon, over andre individer, og retter deres atferd mot oppnåelsen av mål". Ledelsesfenomenet omhandler derfor stikkord som *måloppnåelse*, *organisasjon* og *påvirkning*. Hvordan lederen går frem for å påvirke andre mot måloppnåelse, vil imidlertid kunne variere. Dette blir tydeligere når det i det følgende gis et kort, historisk tilbakeblikk på ledelsesteorien.

2.2.1 Kort om ledelsesteoriens utvikling

Ledelsesteorien har utviklet seg mye gjennom årene, fra de tidlige *trekkteoriene* på ledelse (1900-tallet), med fokus på betydningen av personlighet og egenskaper ved lederen (hvem lederen er) for ledereffektivitet, til *atferdsteoriene* (1950-tallet), med fokus på betydningen av hva lederen *gjør* for ledereffektivitet (Martinsen, 2015). Det er atferdsteoriene som er sentrale i denne oppgaven.

Fremveksten av atferdsteoriene var et resultat av de kjente Ohio- og Michigan-studiene (1946-1956). I disse kom en rekke forskere frem til at det i utgangspunktet er to faktorer som beskriver lederatferd (Andersen, 2011); hvorvidt man som leder vektlegger (1) *å skape struktur* (oppgaveorientert lederatferd) eller (2) *å vise hensyn* (relasjonsorientert lederatferd). Andersen (2011) viser til Blake og Mouton (1985) som senere har omtalt de to typene av lederatferd som henholdsvis *oppgaveorientering* og *medarbeiderorientering*. Oppgaveorientering blir her beskrevet som lederens vektlegging av å oppnå ønskede resultater, mens medarbeiderorientering handler om lederens fokus på å ta vare på menneskene i organisasjonen. Empowermentledelse faller innenfor den relasjons- og medarbeiderorienterte kategorien for lederatferd.

2.2.2 En tredeling av lederatferd

I senere år (fra 1980-tallet) har denne todelingen av lederatferd blitt videreutviklet, til å også omfatte *endringsorientert lederatferd* (Martinsen, 2015). Dermed har vi i dag å gjøre med tre hovedkategorier for lederatferd: *oppgaveorientert lederatferd*, *relasjonsorientert lederatferd* og *endringsorientert lederatferd*. Oppgaveorientert lederatferd handler om “å bidra til at det daglige arbeidet blir gjort på effektive måter”, relasjonsorientert lederatferd om “å sørge for støtte og utvikling til de som gjør arbeidet i organisasjonen” og endringsorientert lederatferd om “å legge til rette for utvikling, innovasjon og langsiktig mening i arbeidet” (Martinsen, 2015, 145).

Gjennom denne oppgaven vil det bli tydelig at de ulike lederstilene som eksisterer i NAVs driftsenheter i ulik grad knytter seg til de tre hovedkategoriene for lederatferd/lederstiler. Dette blir også illustrert i tabell 1 nedenfor. Videre, felles for oppgaveorientert-, relasjonsorientert- og endringsorientert lederatferd, er at de representerer såkalte *universelle* kategorier. Det betyr at én og samme lederatferd er antatt å egne seg like godt på tvers av ulike situasjoner. På 1960-tallet ble imidlertid såkalt *situasjonsbasert ledelse* introdusert, som en motsetning til universell ledelse. Det ble argumentert for at ledere kunne veksle mellom lederatferd/lederstil, avhengig av situasjonen. Fra 1980-tallet har det i tillegg blitt introdusert flere nyere, moderne lederstiler, men som fremdeles, i ulik grad, knytter seg til de tre overordnede hovedkategoriene. Empowermentledelse representerer én av disse.

2.2.3 Houghton og Yohos ledelsestilnærming

Gjennom årene har ulike ledelsesforskere introdusert en rekke typologier som illustrerer ulike ledelsestilnærminger. Blant disse finner vi Houghton og Yoho (2005), som har utviklet en typologi over fire ledelsestilnærminger bestående av: *direkte ledelse*, *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *empowermentledelse*. Som det blir tydelig senere, er denne typologien svært aktuell når det i denne oppgaven studeres hvilken betydning lederstil har for sykefraværet i NAVs driftsenheter.

Typologien bygger på et tidligere bidrag av Manz og Sims (1991), som i sin typologi skilte mellom lederstilene *The strong man*, *The transactor*, *The visionary hero* og *The SuperLeader* (senere kjent som *empowermentledelse*). Her kan direkte ledelse sidestilles med lederstilen *the strong man*, transaksjonsledelse med lederstilen *the transactor*, transformasjonsledelse med lederstilen *the visionary hero* og *empowermentledelse* med lederstilen *the SuperLeader*. Typologien til Houghton og Yoho er også identisk med den som lå til grunn for Pearce mfl. (2003) sitt forsøk på å utvikle datidens ledelseslitteratur fra å hovedsakelig kun bestå av det de omtaler som "The transactional-transformational model of leadership".

Houghton og Yoho (2005, 69) beskriver *direkte ledelse* som en lederstil som innebærer det å *gi retning og kommando, tildele mål, ha nært tilsyn med medarbeiderne og sørge for konstant oppfølging* (min oversettelse). Denne beskrivelsen er i tråd med hvordan Pearce mfl. (2003) beskriver denne måten å lede på. Videre vektlegger Pearce mfl. (2003) også hvordan denne lederen benytter *trusler og reprimander* som et redskap for å utøve innflytelse over, og dermed påvirke, medarbeiderne. Lederen benytter nettopp sin *posisjonsmakt*, og derfor autoritet, til å utøve denne typen innflytelse. Slik makt er også forbundet med det som omtales som *legitim makt*.

En leder som praktiserer direkte ledelse har videre et stort fokus på oppgaven(e) som skal løses (oppgaveorientert lederatferd), og er derfor opptatt av å tilrettelegge for at oppgaveløsningen skjer på best mulig måte (initiere struktur) (Pearce mfl., 2003; Houghton & Yoho, 2005). Til grunn for denne typen lederstil, ligger det som betegnes "Teori X". Teori X beskriver en ledertype som anser en gjennomsnittlig voksen person for å: *være lat, mangle ambisjon, mislike ansvar, foretrekke å bli ledet av andre, være iboende egoistisk, likegyldig til organisatoriske behov og mål, motstandsdyktig til endring, godtroende, lite intelligent samt lettlurt* (McGregor, 1960, i Pearce mfl., 2003, 276). På bakgrunn av dette ser lederen det som

helt nødvendig å skape rammer, gjennom blant annet regler og rutiner, som gjør det lettere å kontrollere at medarbeiderne etterlever lederens forventninger.

Transaksjonsledelse har blant annet sine røtter i bytte-/transaksjonsteori og baserer seg på antakelsen om at medarbeiderne vil gi økt innsats dersom de anser belønninger de får tilbake, fra lederen, som verdifulle (Pearce mfl., 2003). Videre er sentrale teorier *forventningsteori* og *forsterkningsteori*. Lederen benytter her ytre/kontrollert motivasjon, i form av belønninger, for å påvirke medarbeiderne. En leder som praktiserer transaksjonsledelse vil, i likhet med en leder som praktiserer direkte ledelse, ha en *oppgaveorientert lederatferd*.

Videre beskriver Houghton og Yoho (2005, 69) hvordan *transformasjonsledelse* handler om “karismatisk skapelse og kommunisering av en overordnet visjon, som fremkaller en følelsesmessig respons/forpliktelse fra medarbeiderne” (min oversettelse). Det blir her lederens oppgave å formidle en slik visjon, samt skape felles oppslutning omkring den. I situasjoner med bruk av transformasjonsledelse, påvirker lederen medarbeiderne gjennom bruken av fire I’er (Bass, 1996, i Andersen, 2011). Disse er: *idealisert innflytelse*, ved at lederen utstråler karisma, kommuniserer en visjon og fremstår som en rollemodell, *inspirerende motivasjon*, ved at lederen legger til rette for at medarbeiderne skal finne mening i arbeidet, *intellektuell stimulering*, ved at lederen gir medarbeiderne utviklende utfordringer, og *individuelle hensyn*, ved at lederen gir medarbeiderne oppmerksomhet. Pearce mfl. (2003) oppsummerer videre den historiske bakgrunnen for denne ledertypen med stikkord som: *stimulering*, *inspirasjon*, *idealisme* samt *utfordre status quo*. Ettersom det her er ønsket om en transformasjon/ending som ligger til grunn for lederatferden, er det lett å tenke seg til at denne lederstilen innebærer nettopp *endringsorientert lederatferd*.

Endelig handler *empowermentledelse* om at lederen overlater noe av ansvaret til medarbeiderne selv, fremfor å benytte ulike kontrollmekanismer. Empowermentledelse står derfor i stor kontrast til for eksempel direkte ledelse. Empowermentledelse vektlegger hvordan lederen kan utvikle medarbeidernes selvledelsesferdigheter, derav betegnelsen *SuperLeader*, slik at de blir bedre i stand til å lede seg selv (Pearce mfl., 2003). For å kunne lede seg selv er de imidlertid avhengige av å bli gitt tilstrekkelig frihet og myndighet. En leder som praktiserer empowermentledelse vil derfor sørge for at medarbeiderne har nettopp frihet og myndighet. På den måten vil lederen også sørge for at arbeidet oppleves som både

meningsfullt og indre motiverende. En forutsetning for at lederen skal gi økt frihet til medarbeiderne er imidlertid at han/hun har tillitt til medarbeiderne. Slik tillitt opparbeides gjennom riktig kommunikasjon og en god dialog, noe som illustrerer at denne lederstilen knytter seg til kategorien for *relasjonsorientert lederatferd*.

Idet man snakker om typologier av lederstiler er det viktig å poengtere at disse i virkeligheten ikke er så renmaskede som de fremstår ovenfor. Ofte vil en leder, i sitt daglige arbeid, praktisere elementer fra mer enn én lederstil. Likevel, for å bedre kunne sammenligne de ulike lederstilene i NAV, vil det i oppgaven skilles tydelig mellom lederstilene *empowermentledelse*, *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*. Fra Houghton og Yoho sin typologi, benytter jeg *empowermentledelse* og *direkte ledelse*. De to øvrige lederstilene (*verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*) fremgår ikke av typologien, men det kan argumenteres for at begge disse har likhetstrekk med hva Houghton og Yoho beskriver som *transformasjonsledelse*. Dette danner dermed noe av bakgrunnen for at disse to lederstilene enkelte steder i oppgaven vil kobles sammen. Nedenfor følger en gjennomgang av de tre lederstilene *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*. Deretter følger, ettersom *empowermentledelse* er hovedfokus for oppgaven, en mer omfattende gjennomgang av teorien om *empowermentledelse*.

2.3 Lederstiler i NAVs driftsenheter

Nedenfor beskrives hva som er hovedelementene ved praktisering av lederstilene *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* i NAVs driftsenheter.

2.3.1 Direkte/autoritær ledelse

Ledere i NAV som blir ansett for å ha en *direkte/autoritær lederstil* vil basere seg på elementer fra hva Pearce mfl. (2003) og Houghton og Yoho (2005) beskriver som 'direkte ledelse'. Et sentralt stikkord er derfor *posisjonsmakt*. Denne typen makt gir lederen, ettersom han/hun har en formell rolle som leder og dermed autoritet, legitim makt til å bestemme over, samt kontrollere, medarbeiderne. Med utgangspunkt i dette vil en leder med en *direkte/autoritær lederstil* forsøke å styre medarbeiderne til måloppnåelse. Viktige lederoppgaver er, som nevnt ovenfor, å gi medarbeiderne retning og kommando, tildele mål og sørge for at disse etterleves.

En leder som praktiserer direkte/autoritær ledelse i NAV vil videre vektlegge det at oppgavene gjøres på mest mulig effektive måter, blant annet gjennom å skape struktur. På bakgrunn av at denne typen leder baserer seg på teori X, vil han/hun trolig både være tydelig og direkte overfor medarbeiderne for å få de til å handle på ønsket måte. Endelig, ettersom denne lederen er opptatt av effektiv oppgaveløsning, blir *effektivitet* også et viktig stikkord. Imidlertid vil fokuset på effektivitet føre til at lederen får mindre tid til å bygge relasjoner og lytte til, samt vektlegge innspill og meninger fra, medarbeiderne. En lederstil som i større grad fokuserer på medarbeiderne, er verdibasert ledelse.

2.3.2 Verdibasert ledelse

En leder som blir ansett for å praktisere *verdibasert ledelse* i NAV, baserer seg på enkelte av de elementene som ovenfor inngikk i beskrivelsen av 'transformasjonsledelse'. Blant annet vil denne typen leder benytte to av de fire l'ene i transformasjonsledelse, nemlig *idealisert innflytelse* og *inspirerende motivasjon*. Andersen (2011) vektlegger nettopp hvordan denne typen leder forsøker å formidle en *visjon*, og der visjonen kan deles av alle medarbeiderne, stimulerer medarbeiderne intellektuelt og vektlegger individuelle forskjeller.

Ved praktisering av verdibasert ledelse i NAV er sentrale lederoppgaver: å overbevise og knytte medarbeidernes følelser, motivasjon og lojalitet til organisasjonens formål (idealisert innflytelse), og å tilrettelegge for at medarbeiderne skal finne motivasjon i arbeidet, kjent som *indre motivasjon* (inspirerende motivasjon) (Askeland, 2013, 7-12). Relasjonsbasert lederatferd blir viktig i denne sammenheng, ettersom en god dialog og relasjon med medarbeiderne er avgjørende for at lederen skal kunne påvirke medarbeiderne.

Askeland (2013, 1) viser til en studie av verdibasert ledelse i åtte ulike virksomheter fra 2006, gjennomført i regi av Høgskolen Stord/Haugesund (HSH), der "klargjøring og bevisstgjøring av verdiene i organisasjonen" blir fremhevet som et viktig virkemiddel for å styre virksomheten. Begrepene 'visjon' og 'verdi' står derfor helt sentralt, og lederen utøver innflytelse nettopp gjennom å kommunisere en visjon som gir medarbeiderne verdi.

Busch og Wennes (2012, 205) har en noe annen innfallsvinkel, idet de definerer verdibasert ledelse som "en handlingsbasert lederstil som tar hensyn til dynamiske og endrede verdier og identiteter" (min oversettelse). Vektleggingen av verdier står fremdeles sentralt, men her fremheves også betydningen av endringer. Dette illustrerer dermed linken til

endringsorientert lederatferd. Busch og Wennes (2012, 205) viser videre til House (1996) som peker på at verdibasert ledelse hviler på følgende to dimensjoner ved ledelse: (1) *å gjøre verdier synlige og meningsfulle* og (2) *å skape moralsk engasjement i organisasjonen* (min oversettelse). Dette er dermed i tråd med Askelands beskrivelse av denne lederstilen. Videre illustrer dette også hvordan lederstilen *empowermentledelse*, ettersom også empowermentledelse vektlegger det å gjøre arbeidet meningsfullt for medarbeiderne, har flere likhetstrekk med verdibasert ledelse.

Kort sagt handler verdibasert ledelse i NAV om: å skape og kommunisere en visjon, og der visjonen: (1) har verdi, (2) bidrar til å gjøre medarbeiderne indre motiverte, (3) skaper oppslutning og engasjement og (4) får medarbeiderne til å handle på ønsket måte.

2.3.3 Endringsorientert ledelse

Ledere i NAV som blir ansett for å praktisere *endringsorientert ledelse* vil, som det fremkommer av ordlyden i begrepet, ha fokus på nettopp *endring*. Ifølge Andersen (2011, 195) er en endringsorientert leder en leder som *fremmer forandring og vekst, søker nye løsninger, eksperimenterer* samt *tar risiko*. Andersens beskrivelse er dermed i tråd med hvordan endringsorientert ledelse er operasjonalisert i "the CPE model", en modell for måling av lederatferd. CPE står her for *Change-orientation* (endringsorientering), *Production-orientation* (produksjonsorientering) og *Employee-orientation* (medarbeiderorientering), og modellen måler dermed de tre overordnede kategoriene for lederatferd. I modellen blir endringsorientert ledelse målt gjennom følgende fem kategorier for lederatferd: (1) *fremmer vekst*, (2) *fremmer ideer om nye og annerledes måter å gjøre ting på*, (3) *initierer nye prosjekter*, (4) *eksperimenterer med nye måter å gjøre ting på* og (5) *kommer med tanker og planer om fremtiden* (Arvonen & Pettersson, 2002, 106, min oversettelse). Oppsummert handler endringsorientert ledelse derfor om *å fremme endring*.

Idet lederen forsøker å drive frem endringer, vil han/hun imidlertid være avhengig av å skape oppslutning og villighet til endring blant medarbeiderne. I denne sammenheng vil det kunne bli avgjørende at lederen skaper og formidler en visjon for fremtiden. Dette illustrerer hvordan endringsorientert ledelse knytter seg til verdibasert ledelse, og dermed transformasjonsledelse. Det går imidlertid et viktig skille mellom endringsorientert ledelse og transformasjonsledelse.

Ifølge Martinsen (2015) innebærer transformasjonsledelse, men også verdibasert ledelse, en type ledelse som fokuserer på å endre medarbeidernes oppfattelse av jobben.

Endringsorientert ledelse beskriver imidlertid *ledelse av faktiske endringsprosesser i organisasjoner*. Videre knytter Martinsen (2015) transformasjonsledelse til begrepet 'dyptgripende forandring', og beskriver dermed hvordan denne lederstilen forsøker å påvirke/endre medarbeidernes innstilling, motivasjon og innsats.

2.3.4 Oppsummering

Tabell 1 illustrerer hvordan de fire lederstilene i denne studien knytter seg til de tre overordnede kategoriene for lederatferd, slik disse ble beskrevet i kapittel 2.2.2, samt hva som inngår ved praktisering av hver av lederstilene. Tabellen er imidlertid en forenkling og må ikke leses bokstavelig.

Tabell 1: Hovedkategorier for lederatferd med tilhørende underkategorier for lederstiler

Oppgaveorientert lederatferd	Relasjonsorientert lederatferd	Endringsorientert lederatferd
<p>Direkte/autoritær ledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posisjons-/legitim makt - Gi retning/kommando - Tildele mål - Føre tilsyn/kontroll med medarbeiderne - Skape struktur - Sørge for effektivitet 	<p>Empowermentledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gi medarbeiderne frihet/autonomi - Delegere myndighet - Sørge for motivasjons- og utviklingsstøtte <p>Verdibasert ledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skape og kommunisere en meningsfull visjon - Skape moralsk engasjement - Utøve <i>idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon</i> 	<p>Endringsorientert ledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fremme endring og vekst - Fremme ideer om nye og annerledes måter å gjøre ting på - Initiere nye prosjekter - Eksperimentere med nye måter å gjøre ting på - Komme med tanker og planer om fremtiden

Etter å ha redegjort for de tre lederstilene *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*, rettes nå fokus mot lederstilen *empowermentledelse*. Nedenfor følger en beskrivelse av begrepet 'empowerment', den historiske bakgrunnen for empowerment, og empowermentledelse.

2.4 Hva er empowermentledelse?

2.4.1 Nærmere om empowermentbegrepet

Begrepet 'empowerment', på norsk: 'myndiggjøring', er et tverrfaglig begrep som blir anvendt innenfor en rekke disipliner og fagfelt. Det oppleves derfor som noe utfordrende å her gi en samlet definisjon av begrepet. Amundsen (2018) peker på at begrepet 'empower'

fantas i det engelske skriftspråket allerede fra 1600-tallet, og at verbet *to empower* er registrert brukt i Hamon L'Estrange sin bok "The Reign of King Charles" så tidlig som i 1656. Verbet var her synonymt med det å *autorisere* eller å *lisensiere* noen. Av Colbjørnsens (2003) definisjon fra innledningskapittelet fremgår det at empowerment omhandler delegering av myndighet og ansvar. Dette er dermed i tråd med tidligere forståelser. Imidlertid beskriver Colbjørnsens definisjon empowerment i arbeidslivet, og empowermentbegrepet ble først tatt i bruk innenfor organisasjons- og ledelsesfeltet på 1980-tallet. Før den tid var begrepet blant annet i bruk innen helse- og sosialt arbeid. Dette betyr at den forståelsen begrepet har i arbeidslivet i dag, er preget av hvordan begrepet tidligere har blitt forstått, og anvendt, innenfor andre fagfelt.

Amundsen (2018) viser til en studie av Bartunek og Spreitzer (2006) hvor det ble undersøkt hvordan meningsinnholdet og populariteten til empowermentbegrepet har utviklet seg innenfor seks ulike fagfelt (religion, psykologi, sosiologi, utdanning, sosialt arbeid og organisasjon/ledelse) fra 1966 til 2000. Basert på studien kom de fram til tre kategorier som beskriver begrepets meningsinnhold. Disse er: a) å dele reell makt, b) å fremme menneskelig velferd og/eller c) å fremme produktivitet (Amundsen, 2018, 10).

I den samme studien fant Bartunek og Spreitzer at empowermentbegrepet ble introdusert i vitenskapelig religionslitteratur allerede på midten av 1960-tallet og i sosiologi tidlig på 1970-tallet, og med fokus på *reell maktdeling*. Utover på 1970-tallet tok begrepet steget til vitenskapelig litteratur innenfor utdanning, psykologi og sosialt arbeid, der det hovedsakelig ble knyttet til det å *fremme menneskelig velferd*. Da empowerment ble introdusert i organisasjons- og ledelsesfeltet fra 1980-tallet, ble produktivetsbetydningen i større grad vektlagt. Det ble her lagt stor vekt på å gi medarbeiderne større deltakelse i beslutningsprosesser, og at de skulle få og ta større ansvar/myndighet i sine arbeidsroller (Amundsen, 2018). Samtlige av de tre kategoriene gjenspeiler seg i dag i organisasjons- og ledelseslitteraturen, hvor de sammen påvirker hverandre og danner et helhetlig bilde av hva som menes med empowerment i en arbeidslivskontekst (Amundsen, 2018).

Betydningen av empowerment for virksomheters innovasjonsevne, og dermed et fokus på produktivetsbetydningen av begrepet, har fått stor oppmerksomhet innenfor forskning de siste årene. Spesielt linken mellom empowerment og kreativitet har vært gjenstand for flere studier (Zhang & Bartol, 2010; Özaralli, 2015). Videre har studier fokusert på sammenhenger

mellom empowerment og jobbtilfredshet (Laschinger mfl., 2004; Amundsen & Martinsen, 2015), og dermed på betydningen av å fremme menneskelig velferd. Det er imidlertid ikke forsket like mye på sammenhengen mellom empowerment, nærmere bestemt empowermentledelse, og sykefravær. Likevel er det nærliggende å anta at ledere som gir medarbeiderne sine *myndighet og ansvar* (Colbjørnsen, 2003), og tilrettelegger for at de skal oppleve å ha *selvstendighet, motivasjon og kapasitet til å arbeide autonomt* (Amundsen & Martinsen, 2014), vil kunne ha en positiv påvirkning på medarbeidernes helse og dermed også medarbeidernes sykefravær.

2.4.2 Empowerment som lederstil

I denne oppgaven benyttes det engelske begrepet 'empowerment' for å beskrive empowermentledelse, fremfor den norske oversettelsen 'myndiggjørende ledelse'. Årsaken til dette er at empowerment er ansett som bedre egnet til å dekke begrepets meningsinnhold. Begrepet 'myndiggjøring' kan lett forstås som at det kun handler om å overføre makt, eller ansvar, fra én person til en annen, gjerne fra en person som befinner seg høyere opp i organisasjonshierarkiet. Dette illustrerer dermed et ovenfra-og-ned perspektiv på empowerment, hvor for eksempel en leder, gjennom å overføre makt nedover i hierarkiet, myndiggjør en medarbeider. Denne forståelsen ignorerer imidlertid det faktum at også individer har en innvirkning på myndiggjøringsprosessen (et nedenfra-og-opp perspektiv). Videre, ved bruk av en slik forståelse, beskrives empowerment kun ut ifra et syn om at empowerment handler om å *dele reell makt*, som jo kun representerer én av tre forståelser av begrepet.

Empowermentledelse bygger på et prinsipp om at ledere ikke kan beslutte alt. I dagens kunnskapsintensive samfunn, kjennetegnet av økt globalisering og rask teknologisk utvikling, er ledere avhengige av den hjelpen de kan få fra medarbeidere. Sharma og Kirkman (2015) fremhever at det verken er gjennomførbart eller realistisk for dagens ledere å ha alle svar eller ta alle beslutninger. Amundsen (2018) viser videre til Kanter (1997) som vektlegger at det å delegere makt vil øke den totale makten som befinner seg i organisasjonen, og som dermed vil øke organisasjonens effektivitet, ettersom flere har mulighet til å bidra til at organisasjonens mål realiseres.

2.4.3 Tre ulike perspektiver på empowerment

Innenfor organisasjons- og ledelseslitteraturen har det utviklet seg tre hovedperspektiver på

empowerment: *det sosio-strukturelle-, det psykologiske- og det kritiske perspektivet* (Amundsen, 2018). De tre perspektivene beskriver empowerment med utgangspunkt i tre ulike ståsteder. Det sosio-strukturelle perspektivet studerer empowerment fra et *organisasjons- og ledelsesnivå*, det psykologiske perspektivet fra et *individnivå* (de ansatte/medarbeiderne i organisasjonen), mens det kritiske perspektiver belyser maktforhold og ser empowerment fra et *politisk nivå*.

Ettersom denne oppgaven har som formål å undersøke hvilke sammenhenger det er mellom fire lederstiler og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV, vil oppgaven hovedsakelig berøre det sosio-strukturelle perspektivet. Imidlertid, fordi alle ledere på en eller annen måte vil forsøke å påvirke medarbeiderne (en leder som praktiserer empowermentledelse gjør dette blant annet ved å delegere myndighet og ansvar), blir også det psykologiske perspektivet relevant. En nærmere beskrivelse av de to perspektivene, samt sammenhengen mellom dem, følger nedenfor. Det kan kort nevnes at det kritiske perspektivet omhandler det politiske maktaspektet ved myndiggjøring, og stiller spørsmålstegn ved *hvor* makten i realiteten ligger; hos lederen eller hos medarbeiderne? (Amundsen, 2018).

2.4.4 Det sosio-strukturelle perspektivet (empowermentledelse)

Det sosio-strukturelle perspektivet beskriver de forhold ved organisasjonen og ledelsen som er antatt å bidra til empowerment av medarbeiderne, og Amundsen mfl. (2011, 2015) fremhever at tidlig forskning på empowerment i hovedsak nettopp har fokusert på elementer som *struktur, gruppeinteraksjoner og organisasjonsklima*. Det sosio-strukturelle perspektivet har, sett fra organisasjonens og ledelsens side, som formål å skape *innovasjonsevne, produktivitet og lønnsomhet*, mens det for de ansatte har som formål å gi *meningsfulle og helsefremmende arbeidsplasser* (Amundsen, 2018, 14).

Fernandez og Moldogaziev (2013) viser til Bowen og Lawler (1995) som beskriver hvordan empowerment innebærer ulike ledelsespraksiser med sikte på å dele fire såkalte "organisatoriske ingredienser" med førstelinjeansatte. Disse er: *informasjon* om organisasjonens prestasjoner, *belønninger* basert på organisasjonens prestasjoner, *kunnskap* som gjør det mulig for medarbeiderne å forstå/bidra til organisasjonens prestasjoner, og *makt* (her også forstått som myndighet) til å ta beslutninger som påvirker organisasjonens retning/prestasjoner (Bowen & Lawler, 1995, min oversettelse).

Kanter (1977) beskriver videre hvordan medarbeiderne kan bli myndiggjorte ved at de blir gitt tilgang til fire “power-tools”. Disse er: *muligheter, informasjon, støtte og ressurser*. Disse samsvarer dermed med Bowen og Lawlers (1995) konseptualisering, som nettopp beskriver hvordan myndiggjøring skjer ved at *informasjon, belønninger, kunnskap og makt* deles med ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Det er organisasjonens, og dermed lederens, ansvar å tilrettelegge for at dette skal kunne skje. Likevel forutsetter vellykket empowermentledelse også innsats fra medarbeiderne. Det nytter ikke for lederen å skulle myndiggjøre en medarbeider, dersom dette ikke er ønsket fra medarbeideren. Dette betyr at også medarbeiderne må delta aktivt i empowermentprosessen. Dermed kan man si at god empowermentledelse forutsetter et slags samspill mellom leder og medarbeider(e). Hvordan dette samspillet fungerer, fremkommer tydeligere når empowermentledelse beskrives med utgangspunkt i det psykologiske perspektivet. Nedenfor følger først en kort gjennomgang av måling av empowermentledelse.

2.4.5 Måling av empowermentledelse

Ettersom empowermentledelse er å regne som en nyere lederstil, eksisterer det ikke per i dag ett felles måleinstrument for måling av denne typen lederatferd. Imidlertid er det flere som har utviklet ulike instrumenter for måling av empowermentledelse. Blant annet har Arnold mfl. (2000) utviklet et måleinstrumentet kalt “the Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)”, Konczak, Stelly & Trusty (2000) måleinstrumentet “the Leader Empowering Behavior Questionnaire (LEBQ)”, og Amundsen og Martinsen (2014) måleinstrumentet “the Empowering Leadership Scale (ELS)”. Til tross for at samtlige av disse måler grad av empowermentledelse, skiller de seg fra hverandre med hensyn til antall kategorier, samt tilhørende påstander, som blir brukt ved måling. Videre skiller de seg fra hverandre på bakgrunn av hvem som er gjenstand for empowermentprosessen. Mens Konczak mfl. (2000) og Amundsen og Martinsen (2014) studerer empowermentledelse med utgangspunkt i myndiggjøring av enkeltindivider, studerer Arnold mfl. (2000) empowermentledelse med fokus på myndiggjøring av team.

De tre måleinstrumentene vil ikke bli gjennomgått i detalj her, men hva som inngår i hvert av disse fremgår av vedlegg 1 til denne oppgaven. Det er imidlertid verdt å nevne at flere av de overordnede faktorene går igjen i flere av måleinstrumentene. Disse er: (1) å *delegere myndighet*, og derigjennom gi økt autonomi til medarbeiderne, (2) å gi medarbeiderne

muligheter for deltakelse/påvirkning, (3) å veilede medarbeiderne, (4) å dele informasjon med medarbeiderne, og derigjennom bidra til økt koordinering, (5) å gi utviklingsstøtte til medarbeiderne og (6) å være en rollemodell. Kategoriene danner grunnlaget for operasjonaliseringen av empowermentledelse i metodekapittelet.

2.4.6 Det psykologiske perspektivet

Det psykologiske perspektivet på empowerment beskriver empowerment med utgangspunkt i individets/medarbeidernes opplevelse. Innenfor dette perspektivet blir det lagt vekt på hvorvidt medarbeiderne selv føler at de er myndiggjorte, derav 'psykologisk empowerment'. Empowerment blir her forstått som en indre kognitiv tilstand, kjennetegnet av *indre oppgavemotivasjon* (Thomas & Velthouse, 1990).

Thomas og Velthouse (1990) knytter psykologisk empowerment til opplevelsen av indre motivasjon og som den enkelte opplever i forhold til sine arbeidsoppgaver (indre oppgavemotivasjon). En slik opplevelse ble av Thomas og Velthouse (1990) operasjonalisert ved hjelp av følgende fire kognisjoner: *mening, kompetanse, valg og innflytelse*. Her refererer *mening* til hvilken verdi oppgaven eller formålet har for medarbeideren, sett i forhold til de verdier eller standarder medarbeideren selv har. *Kompetanse* handler om hvorvidt medarbeideren selv har tro på sin egen kompetanse til å løse oppgaven. *Valg*, senere referert til som selvbestemmelse (Spreitzer, 1995), handler om hvorvidt medarbeideren opplever at han/hun er ansvarlig for egne handlinger samt å ha mulighet til å bestemme over egen arbeidssituasjon. Endelig refererer *innflytelse* til hvorvidt medarbeideren selv har tro på at det å fullføre en oppgave vil utgjøre en forskjell, slik at medarbeideren opplever at han/hun har reell medvirkning (Thomas & Velthouse, 1990). Senere har opplevelsen av innflytelse blitt beskrevet som det å ha innflytelse på *strategiske, administrative* samt *operative forhold* i egen avdeling/arbeidsenhet (Amundsen, 2018, 52).

Spreitzer (1995, 1444) deler oppfatningen om at psykologisk empowerment kan operasjonaliseres til å bestå av fire kognisjoner, og definerer psykologisk empowerment som "a motivational construct manifested in four cognitions: meaning, competence, self-determination and impact". De fire kognisjonene er nærmest identiske med Thomas og Velthouse (1990) sine, med unntak av *valg* som har blitt erstattet med *selvbestemmelse*. Hele tanken bak de ulike kognisjonene, er at de er additive. De fungerer slik at medarbeiderens opplevelse av psykologisk empowerment forsterkes etter hvert som flere

kognisjoner er tilstede. Det er derfor hensiktsmessig å snakke om *ulike grader* av psykologisk empowerment, fremfor at dette er noe medarbeideren enten opplever å ha eller ikke.

Lederen har her en sentral oppgave når det gjelder å påvirke medarbeidernes opplevelse av psykologisk empowerment. Dette gjør han/hun gjennom bruken av ulike ledelsespraksiser (se kapittel 2.4.4-2.4.5). Imidlertid er det, nettopp fordi denne opplevelsen er manifestert i hodet (psykisk) til individet, ikke alt lederen *kan* påvirke.

2.4.7 Sammenhengen mellom det sosio-strukturelle- og det psykologiske perspektivet

Som allerede antydnet, er det et samspill mellom de to perspektivene. De to perspektivene relaterer seg til hverandre gjennom at sosio-strukturelle intervensjoner og praksiser (delegering av *myndighet og ansvar*, deling av *informasjon, kunnskap og ressurser, belønning, og støtte*) blir sett på som viktige betingelser for psykologisk empowerment.

Conger og Kanungo (1988, 472-473) beskriver hvordan empowerment både kan sees på som "a relational construct" (det sosio-strukturelle perspektivet) og som "a motivational construct" (det psykologiske perspektivet). Det første anser empowerment for å være en *prosess* der lederen deler makt og myndighet med medarbeiderne, mens det andre forstår empowerment som en *tilstand*, nærmere bestemt en *motivasjonstilstand*. Det sistnevnte baserer seg videre på en tanke om at alle mennesker har et iboende behov for å føle at de har makt. Begrepet 'makt' refererer her til hvorvidt medarbeidernes indre behov for selvbestemmelse er tilfredsstilt, og om de derfor føler mestringstro (Conger & Kanungo, 1988).

Medarbeidere som har fått tilfredsstilt disse behovene, og som dermed har makt over egen arbeidshverdag, vil trolig også føle seg mer motiverte. Dette med motivasjon kan ha betydning når man snakker om sykefravær. Det er flere ulike årsaker til sykefravær, både fysiske og psykiske, og der manglende motivasjon trolig utgjør én av disse. Det å tilrettelegge for at de ansatte kommer inn i den typen motivasjonstilstand som Conger og Kanungo (1988) beskriver, gjennom bruken av ulike empowermentpraksiser, kan derfor være av stor betydning. En teori som nettopp tar for seg betydningen av motivasjon, er *selvbestemmelsesteorien*. En nærmere gjennomgang av denne følger nedenfor.

2.5 Selvbestemmelsesteorien og betydningen av autonomi

Selvbestemmelsesteorien, på engelsk: Self-Determination Theory (SDT), er en makroteori om menneskelig motivasjon (Deci, Olafsen & Ryan, 2017) som tar utgangspunkt i at alle

mennesker har en iboende søken etter psykologisk og sosial vekst og utvikling (Amundsen, 2018) samt internalisering og velvære (Van den Broeck mfl., 2016). Ulike elementer i omgivelsene (både sosiale og kontekstuelle) vil imidlertid enten fremme eller hemme denne veksten/utviklingen. Ledelse representerer, som det fremgår nedenfor, ett av flere slike elementer.

Selvbestemmelsesteorien vektlegger hvordan mennesker, for at de skal kunne realisere sine naturlige vekst- og utviklingsbehov, må få tilfredsstilt tre grunnleggende psykologiske behov: *behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet* (Van den Broeck mfl., 2016; Amundsen, 2018). Det å få tilfredsstilt disse behovene vil resultere i mer autonome former for motivasjon, og dermed forbedret mental helse og velvære (Van den Broeck mfl., 2016). Ifølge Amundsen (2018, 46-47) omhandler *autonomibehovet* et “behov for å handle ut fra en følelse av psykologisk frihet og eierskap til egne handlinger”, *kompetansebehovet* om menneskers “iboende ønske om å oppleve mestring i forhold til sine omgivelser” og *tilhørighetsbehovet* om menneskers “iboende ønske om å være tilknyttet andre i positive og stabile relasjoner”. Autonomibehovet er særlig relevant idet man snakker om empowermentledelse, ettersom kjernen i empowermentledelse er *å gi/dele autonomi*. Imidlertid forutsetter deling av autonomi at medarbeiderne har nødvendig kompetanse og motivasjon.

Tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene er nært relatert til de to begrepsparene *indre og ytre motivasjon, og kontrollert og autonom motivasjon*. Her beskriver indre motivasjon en type motivasjon som kommer fra det å utføre arbeidet i seg selv, mens ytre motivasjon er en type motivasjon som kommer fra en lovnad om ytre belønning dersom arbeidet utføres. Ytre motivasjon kan videre deles inn i ulike typer, som deretter kan rangeres etter grad av autonomi. Deci mfl. (2017) skiller mellom *ytre regulering, injisert regulering, indentifisert regulering og integrert regulering*. Amundsen (2018) inkluderer i tillegg det som kalles *indre regulering*. Både ytre og injisert regulering er her likestilt med det som kalles *kontrollert motivasjon*, mens indentifisert/integrert regulering og indre regulering tilsvarer *autonom motivasjon* (Amundsen, 2018).

Kontrollert motivasjon beskriver en form for motivasjon som har sitt opphav i ytre press, for eksempel fra lederen, til å handle på en bestemt måte, mens autonom motivasjon er en form for motivasjon som kommer fra at man har frivillighet til å selv bestemme hvordan man

skal handle (Amundsen, 2018). Det er den autonome formen for motivasjon ledere som praktiserer empowermentledelse forsøker å tilrettelegge for. Amundsen (2018) peker spesifikt på at ledere og organisasjoner som bidrar til å fremme autonom motivasjon hos medarbeiderne, samtidig fremmer myndiggjøring. En annen teori/modell, som er sentral idet man snakker om empowermentledelse og autonomi, er Karaseks *krav-kontroll modell*.

2.6 Karaseks krav-kontroll modell

Karasek (1979) har, basert på data fra nasjonale undersøkelser i Sverige og USA, utviklet en ledelsesmodell som illustrerer interaksjonen mellom medarbeidernes *jobbkrav* (krav) og hvorvidt de har *beslutningsfrihet* (kontroll). Modellen er kjent som *Krav-kontroll modellen*. Kontrollbegrepet i modellen beskriver i hvilken grad medarbeiderne har autonomi, noe som dermed viser modellens link til empowermentledelse. Ved testing av modellen, får Karasek (1979) støtte for at høye jobbkrav kombinert med liten grad av beslutningsfrihet, gir stor psykisk belastning. Videre får Karasek støtte for at kombinasjonen høye jobbkrav/lav beslutningsfrihet er assosiert med *økt konsumering av piller og sykefravær* samt *lavere jobbtifredshet* (Karasek, 1979).

Karasek (1979) peker på at kanskje det viktigste bidraget som følge av modellen, er kunnskapen om at jobbkrav ikke nødvendigvis må senkes for at man skal kunne redusere medarbeidernes psykiske belastning. Problemet kan nemlig også løses ved at man gir medarbeiderne større kontroll, gjennom deling av autonomi. Dermed kan man som leder sikre måloppnåelse, uten at dette går på bekostning av medarbeidernes helse. I tilknytning til dette skiller Karasek (1979) mellom fire ulike typer jobber, basert på kombinasjonen av krav og kontroll. Disse er: *passive jobber*, *aktive jobber*, *jobber med liten psykologisk belastning* og *jobber med stor psykologisk belastning* (min oversettelse). Figur 1 nedenfor illustrerer samtlige av disse.

		Jobbkrav	
		Lav	Høy
Beslutningsfrihet	Lav	Passive jobber	Jobber med stor psykologisk belastning
	Høy	Jobber med liten psykologisk belastning	Aktive jobber

Figur 1: Krav-kontroll modellen (inspirert av Karasek, 1979)

Den mest foretrukne jobbtypen er *aktive jobber*, der jobbkravene er høye og beslutningsfriheten stor. Denne typen jobber gir, i motsetning til passive jobber, medarbeidere som opplever jobbtilfredshet (Karasek, 1979). Igjen illustrerer dette hvordan en leder som praktiserer empowermentledelse, med deling av autonomi, bidrar til økt jobbtilfredshet blant medarbeiderne.

Hvorvidt også annen forskning viser at empowermentledelse har positive konsekvenser for medarbeidernes helse, og dermed kan bidra til å redusere sykefraværet på driftsenhetsnivå i NAV, fremgår nedenfor.

2.7 Eksisterende forskning

Nedenfor følger en gjennomgang av eksisterende forskning på de temaområdene som er presentert hittil i kapittelet. Med hensyn til at empowermentledelse er hovedfokus for oppgaven, vil det bli lagt størst vekt på forskningen knyttet til denne lederstilen. Teori- og forskningsgjennomgangen danner grunnlaget for utarbeidelsen av hypoteser om sammenhengen mellom lederstil og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV.

2.7.1 Empowermentledelse og ulike helserelaterte (fysiske og psykiske) lidelser

Christensen og Knardahl (2010; 2012a; 2012b) har gjennom flere studier undersøkt sammenhengen mellom en rekke arbeidslivsfaktorer og ulike helserelaterte lidelser. Samtlige av deres studier benytter et måleinstrument kalt "The General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPS_{Nordic})" for å måle både psykologiske og sosiale arbeidslivsfaktorer. Empowermentledelse utgjør én av faktorene under dimensjonen *ledelse*, og måler her hvorvidt lederen oppfordrer medarbeiderne til "deltakelse i beslutningstaking", at medarbeiderne skal "uttrykke egne meninger", samt vektlegger medarbeidernes "individuelle utvikling" (Dallner mfl., 2000, 89, min oversettelse). Dette er dermed i tråd med hvordan Arnold mfl. (2000), Konczak mfl. (2000), og Amundsen og Martinsen (2014) operasjonaliserer empowermentledelse. Nedenfor oppsummeres hovedfunnene fra Christensen og Knardahls tre studier.

Christensen og Knardahl (2010) har, i en longitudinell studie av norske ansatte (N=2419), undersøkt sammenhengen mellom flere *psykologiske/sosiale* og *mekaniske arbeidslivsfaktorer*, og *nakkesmerter*. De finner at de mest konsistente risikofaktorene for nakkesmerter, etter å ha kontrollert for blant annet *alder*, *kjønn* og *tilstedeværelse av*

nakkesmerter på tidspunkt 1, er “rollekonflikt” og “å arbeide med armene tilsvarende eller over skuldernivå”. Videre finner de at to faktorer; “empowermentledelse” og “beslutningskontroll”, virker forebyggende mot nakkesmerter (Christensen & Knardahl, 2010). Den sistnevnte faktoren (beslutningskontroll) er, som det fremgår ovenfor av Karaseks krav-kontroll modell, sentral ved bruk av empowermentledelse. Dette fordi lederen, ved hjelp av ulike empowermentpraksiser, gir medarbeiderne kontroll over arbeidsrelaterte beslutninger.

Christensen og Knardahl (2012a) har, i en longitudinell studie av ansatte i 28 norske organisasjoner (N=2808), undersøkt sammenhengen mellom de samme arbeidslivsfaktorene og *ryggsmerter*. De finner, i likhet med studien fra 2010, at faktorene “beslutningskontroll” og “empowermentledelse” virker forebyggende mot ryggsmerter. Det samme gjelder for faktoren “rettferdig ledelse”.

Endelig finner Christensen og Knardahl (2012b), i en tredje longitudinelle studie av sammenhengen mellom ulike arbeidslivsfaktorer og *hodepine* (N=3574), at følgende faktorer har en positiv sammenheng med hodepine: stor grad av *kvantitative krav* og *rollekonflikt* samt liten grad av *beslutningskontroll*. Følgende faktorer har derimot en negativ sammenheng: *kontroll over arbeidsintensitet* og *jobbtilfredshet* (Christensen & Knardahl, 2012b).

Også Finne, Christensen og Knardahl (2014) har undersøkt betydningen av en rekke ulike arbeidslivsfaktorer (psykologiske og sosiale) for medarbeideres helse. Basert på en longitudinell studie av ansatte i 48 norske organisasjoner (N=3644), finner de at totalt 14 av 19 arbeidslivsfaktorer har sammenheng med forekomsten av psykiske lidelser (angst og depresjon). Den mest konsistente risikofaktoren er *rollekonflikt*, og de mest konsistente, forebyggende faktorene er *støtte fra umiddelbar overordnet*, *rettferdig ledelse* og *positive utfordringer*. Av særlig betydning for denne oppgaven er faktoren *empowermentledelse*, og Finne mfl. (2014) finner at empowermentledelse reduserer risikoen for psykiske lidelser.

For å oppsummere blir lederstilen *empowermentledelse* funnet å ha en negativ sammenheng med ulike helserelaterte lidelser i tre av fire studier. Samtidig blir faktoren “beslutningskontroll”, som inngår i empowermentledelse, funnet å virke forebyggende i

flere studier. Det faktum at disse studiene er basert på data fra ansatte i norske organisasjoner, gjør det sannsynlig at funnene vil gjenspeile seg blant medarbeiderne i NAV.

2.7.2 Grunnleggende psykologiske behov og sykefravær

Ovenfor, i gjennomgangen av selvbestemmelsesteorien, fremgår det at det å få tilfredsstilt de grunnleggende psykologiske behovene kan føre til økt autonom motivasjon, som igjen kan føre til forbedret helse, og dermed redusert fravær (Van den Broeck mfl., 2016). I studien til Van den Broeck mfl. (2016) var det imidlertid kun tilfredsstillelse av behovene for autonomi og tilhørighet som hadde negative, signifikante sammenhenger med fravær. Tilfredsstillelse av behovet for kompetanse hadde ingen signifikante sammenhenger med fravær (Van den Broeck mfl., 2016). Likevel finner andre forskere tilsvarende positive konsekvenser av behovstilfredsstillelse, og der også kompetansebehovet har betydning.

Williams mfl. (2014) har, med utgangspunkt i data om 287 norske ansatte, undersøkt hvorvidt det eksisterer sammenhenger mellom det at ansatte opplever å ha *lederstøtte* når det gjelder å få tilfredsstilt de grunnleggende psykologiske behovene og det som kalles 'somatisk symptombyrde'. At man har en *somatisk symptombyrde* beskriver det å oppleve at man er syk uten at dette kan forklares av medisinske årsaker. Williams mfl. (2014) finner, på bakgrunn av kvantitative analyser, at det er en negativ sammenheng mellom denne typen lederstøtte og somatisk symptombyrde og at sammenhengen er mediert av i hvilken grad de ansatte har mulighet til autonom selvregulering. Videre finner de at somatisk symptombyrde har positive sammenhenger med ansattes *følelsesmessige utbrenthet*, *turnoverintensjon* og *fravær* (Williams mfl., 2014). Deres funn om at autonom selvregulering fører til redusert fravær, er særlig relevant.

Også Deci mfl. (2017) har undersøkt konsekvenser av å ha fått tilfredsstilt de tre behovene. Med utgangspunkt i en rekke studier av selvbestemmelsesteorien i organisasjoner, peker de på at autonom motivasjon har sammenheng med blant annet mindre utbrenthet og turnover, mens kontrollert motivasjon har motsatt effekt (Deci mfl., 2017). Videre vektlegger de at autonomistøtte fra ledere ser ut til å øke både tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene, samt autonom motivasjon, og igjen føre til en rekke positive konsekvenser. Blant disse er: større grad av *psykologisk velvære* samt mindre grad av *utmattelse*, *sykdom* og *turnover* (Deci mfl., 2017). Disse funnene er dermed i tråd med både funnene til Williams mfl. (2014) og Van den Broeck mfl. (2016).

Samtlige av studiene ovenfor fokuserer på *tilfredsstillelse* av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det er imidlertid ingen av disse studiene som belyser konsekvensene av å *ignorere* behovene. Olafsen mfl. (2017) har studert selvbestemmelsesteorien med utgangspunkt i hva de beskriver som “the dark side of work”, hvor de har sett på konsekvensene av det de betegner “need frustration”. *Need frustration* beskriver her ignorering av de tre behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Basert på en longitudinell studie, med data fra fire ulike tidspunkter og over en periode på 15 måneder, finner de at ignorering av behovene fører til høyere nivåer av *arbeidsrelatert stress* og *somatisk symptombyrde*, og som igjen er assosiert med høyere nivåer av *følelsesmessig utmattelse*, *turnover-intensjon* samt *sykefravær over tid* (Olafsen mfl., 2017).

Oppsummert finner samtlige av disse studiene at det å få tilfredsstilt de tre behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan gi redusert fravær. Empowermentledelse synes å være en særlig egnet lederstil i denne sammenheng, spesielt når det gjelder å få tilfredsstilt autonomibehovet. Studiene viser at tilfredsstillelse av autonomibehovet vil føre til økt autonom motivasjon og redusert sykefravær.

2.7.3 Empowermentledelse, psykologisk empowerment og jobbtilfredshet

Dersom det forutsettes at jobbtilfredshet har en negativ sammenheng med sykefravær, ved at økt jobbtilfredshet fører til redusert sykefravær, blir også studier av sammenhengen mellom empowermentledelse, psykologisk empowerment og jobbtilfredshet relevante. En gjennomgang av disse følger nedenfor.

Amundsen og Martinsen (2015) har undersøkt betydningen av empowermentledelse, samt selvledelse, for linken mellom empowerment og medarbeideres *jobbtilfredshet*, *arbeidsinnsats* og *kreativitet*. De finner at empowermentledelse har en positiv sammenheng med psykologisk empowerment, både direkte og indirekte gjennom selvledelse. Videre finner de at psykologisk empowerment har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet og arbeidsinnsats. Særlig relevant for denne oppgaven er funnet av en positiv sammenheng mellom empowermentledelse, via psykologisk empowerment, og jobbtilfredshet. Ettersom Christensen og Knardahl (2012b) fant en negativ sammenheng mellom jobbtilfredshet og hodepine, kan disse funnene tolkes til at *empowermentledelse* fører til *økt jobbtilfredshet*, som igjen fører til *redusert hodepine/sykefravær*.

Videre finner Laschinger mfl. (2004), i en longitudinell studie av sammenhengen mellom empowermentledelse og jobbtilfredshet, og med psykologisk empowerment som medierende variabel, at endringer i opplevd strukturell empowerment direkte påvirker endringer i *psykologisk empowerment* og *jobbtilfredshet*. Sammenhengen er positiv, slik at en økning i empowermentledelse vil føre til økt jobbtilfredshet. De får likevel ikke støtte for at psykologisk empowerment har en medierende effekt på forholdet mellom strukturell empowerment og jobbtilfredshet. Disse funnene er derfor forskjellige fra en tidligere tverrsnittundersøkelse med samme hypoteser, der Laschinger mfl. (2001) finner at det eksisterer en indirekte sammenheng mellom strukturell empowerment og jobbtilfredshet via psykologisk empowerment. Dette viser dermed den betydningen forskningsdesign kan ha.

2.7.4 Jobbtilfredshet og sykefravær

Ettersom empowermentledelse har blitt funnet å ha positive sammenhenger med jobbtilfredshet, og jobbtilfredshet er antatt å gi redusert sykefravær, er det interessant å se hva forskningen sier om sammenhengen mellom jobbtilfredshet og sykefravær. Omfanget av forskning er imidlertid begrenset på dette området.

Blant de få forskningsbidragene er likevel Cheloha og Farr (1980) som, basert på data om 115 fulltidsansatte i et statlig byrå, har undersøkt betydningen av *jobbtilfredshet* og *jobbinvolvering* for fravær. De finner at begge variablene har en negativ sammenheng med fravær. Når det kontrolleres for jobbinvolvering, er det imidlertid ikke lenger en signifikant sammenheng mellom jobbtilfredshet og fravær (Cheloha & Farr, 1980).

For å oppsummere studiene som omhandler jobbtilfredshet, finner samtlige av disse en positiv sammenheng mellom empowermentledelse og jobbtilfredshet. Det lille av forskning som finnes på sammenhengen mellom jobbtilfredshet og sykefravær, viser at jobbtilfredshet kan gi redusert hodepine og fravær.

2.7.5 Øvrige lederstiler og sykefravær

Som poengtert tidligere, er det lite forskning på sammenhenger mellom lederstil og sykefravær (Kuoppala mfl., 2008). Dette gjenspeiler seg ved at det er mangel på forskning som direkte kobler *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* til sykefravær. Likevel eksisterer det noe forskning som kobler andre lederstiler og/eller

lederatferd, og som har overlapp med mine lederstiler, til sykefravær. En kort gjennomgang av denne forskningen følger nedenfor.

Kuoppala mfl. (2008) har undersøkt betydningen av hva de omtaler som 'god ledelse' for både velvære på jobb og arbeidsrelatert helse. *God ledelse* beskriver her det å vise *omtanke/støtte* samt ulike elementer ved transformasjonsledelse. Basert på en metaanalyse av eksisterende forskning på nettopp sammenhengen mellom *ledelse, velvære på jobb og arbeidsrelatert helse*, bestående av totalt 109 artikler, finner de at god ledelse har en positiv sammenheng med velvære på jobb (jobbtilfredshet) og en negativ sammenheng med sykefravær. Transformasjonsledelse har, som det fremgår tidligere i oppgaven, overlappende trekk med verdibasert- og endringsorientert ledelse, slik at funnene kan tolkes til å gjelde for disse lederstilene.

Videre har Nyberg mfl. (2008), basert på en tverrsnittsundersøkelse av et representativt utvalg svenske arbeidstakere, undersøkt betydningen av ledelse for både selvrapportert *sykefravær og nærvær ved sykdom* (i studien omtalt som 'presenteeism'). De finner at inspirerende ledelse, som har flere likhetstrekk med verdibasert ledelse, har en negativ sammenheng med korttidssykefravær (definert som mindre enn én uke). Videre finner de at autokratisk ledelse, som det kan sies at har likhetstrekk med lederstilen direkte/autoritær ledelse, har en positiv sammenheng med sykefravær.

Videre, trolig inspirert av Nyberg mfl. (2008), har Schreuder mfl. (2011) undersøkt sammenhengen mellom ledelse og sykefravær i helsevesenet. Dette har de gjort ved å koble lederstil opp mot registrert sykefravær blant 699 nederlandske sykepleiere. De viser i studien til situasjonsbasert ledelsesteori og skillet mellom *relasjonsbasert/demokratisk ledelse og oppgaveorientert/autokratisk ledelse*. Resultatene av deres tverrsnittsstudie viser at relasjonsorienterte ledelse, med vektlegging av medarbeidernes følelser, holdninger og tilfredshet, har en negativ sammenheng med korttidssykefravær blant sykepleierne. Motsatt har oppgaveorientert ledelse, med fokus på oppgaven som skal løses, en positiv sammenheng med korttidssykefravær. Schreuder mfl. (2011) peker videre på at autentisk ledelse, hvor lederen skaper en visjon som virker samlende for medarbeiderne, er sentralt for å redusere sykefravær. Dette er dermed i tråd med Nyberg mfl. (2008), som fant en negativ sammenheng mellom inspirerende/verdibasert ledelse og sykefravær.

Endelig har Elshout, Scherp og van der Feltz-Cornelis (2013) undersøkt sammenhengen mellom *lederstil, ansattes jobbtilfredshet og fravær* i et turbulent arbeidsmiljø. Basert på en studie av en mental helseinstitusjon, og som nylig har gjennomgått en større fusjonering, finner de at transformasjonsledelse har en positiv sammenheng med *jobbtilfredshet* og en negativ sammenheng med *sykefravær*. Motsatt er tilfellet for transaksjonsledelse, som har en negativ sammenheng med jobbtilfredshet og en positiv sammenheng med sykefravær. Elshout mfl. (2013) finner videre, i likhet med Amundsen og Martinsen (2015), at empowermentledelse gir økt jobbtilfredshet. Studien er imidlertid basert på kvalitative data, noe som gjør at det ikke er mulig å kvantifisere resultatene.

2.7.6 Oppsummering av eksisterende forskning

Gjennomgangen ovenfor viser at empowermentledelse har negative sammenhenger med ulike typer sykdom og dermed sykefravær. Videre viser det seg at autonomi, som er en viktig del av empowermentledelse, har negative sammenhenger med sykefravær. Forskningen viser også positive sammenhenger mellom empowermentledelse og jobbtilfredshet, og der jobbtilfredshet igjen viser seg å ha negative sammenhenger med sykefravær.

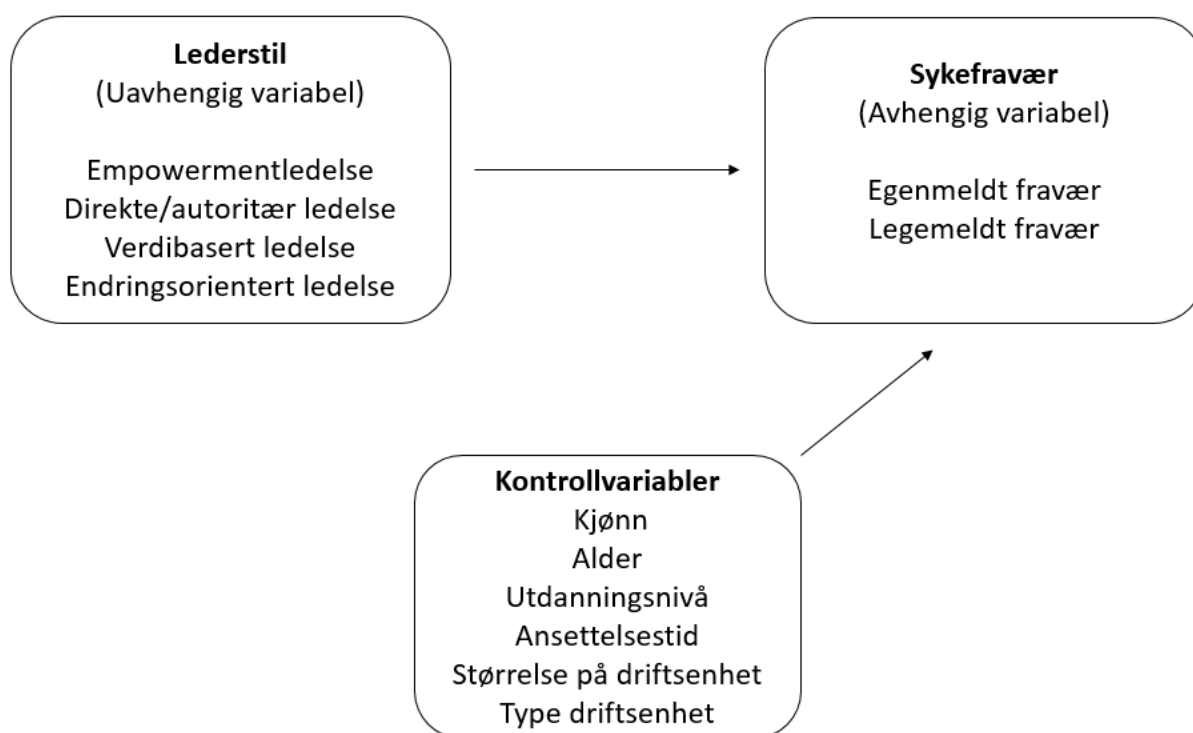
Gjennomgangen viser videre negative sammenhenger mellom relasjonsbasert- og transformasjonsledelse, som knytter seg til verdibasert- og endringsorientert ledelse, og sykefravær, samt positive sammenhenger mellom oppgavebasert- og transaksjonsledelse, som er tilknyttet direkte/autoritær ledelse, og sykefravær. Samlet peker funnene på viktigheten av å studere betydningen av lederstil for sykefravær i NAVs driftsenheter. Hvordan det i denne studien er gått frem for å studere dette, fremgår av metodekapittelet nedenfor.

3 Metode

På bakgrunn av de to problemstillingene som ble formulert innledningsvis; “Hvilke sammenhenger er det mellom lederstilen *empowermentledelse* og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV?” (hovedproblemstilling) og “Har lederstilene *direkte/autoritær ledelse, verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse* andre sammenhenger med sykefraværet enn *empowermentledelse*?” (delproblemstilling), blir det i dette kapitlet redegjort for metoden som ligger til grunn for datainnsamling og analyser. Videre blir det redegjort for hvordan de ulike variablene som inngår i studien er operasjonalisert. Nedenfor, basert på teori- og forskningsgjennomgangen, presenteres studiens forskningsmodell.

3.1 Forskningsmodell med avhengig variabel, uavhengige variabler og kontrollvariabler

Figur 2 nedenfor illustrerer den antatte sammenhengen mellom de fire ulike lederstilene som inngår i studien (uavhengig variabel) og sykefravær (avhengig variabel). Videre inneholder figur 2 ulike kontrollvariabler, som det antas at også vil påvirke sykefraværet i NAVs driftsenheter.



Figur 2: Forskningsmodell med studiens variabler

Som illustrert i figur 2, er det altså en antatt sammenheng mellom en uavhengig (lederstil) og en avhengig (sykefravær) variabel. Hvorvidt det er årsakssammenheng mellom variablene, der endringer i den uavhengige variabelen, *årsaksvariabelen*, påvirker endringer i

den avhengige variabelen, *effektvariabelen*, er imidlertid ikke lett å hevde (Hellevik, 2002). Grunnen til dette er de strenge kravene som stilles til årsakssammenhenger: (1) årsak (X) må komme *før* virkning (Y) i tid, (2) det må være *korrelasjon* mellom årsak og virkning, og (3) korrelasjonen skal *ikke skyldes andre årsaksfaktorer* (Ringdal, 2013, 52). Det er sjeldent at studier tilfredsstillende samtlige av disse kravene. Denne studien er likevel et godt stykke på vei. Ved at de fire ulike ledelsesvariablene er fra 2014 og sykefraværsvariablene fra 2015 og 2016, er krav 1 tilfredsstillende. Krav 2 vil bli undersøkt i analysekapittelet, mens krav 3 til dels er tilfredsstillende ved at det har blitt inkludert ulike kontrollvariabler.

Ved å benytte kontrollvariabler, slik som *kjønn*, kan det kontrolleres for at endringer i den avhengige variabelen ikke skyldes endringer i andre variabler enn den eller de uavhengige. Ved å utelukke at endringer i sykefravær skyldes noe annet enn lederstil, er man derfor ett steg nærmere å kunne hevde at det er årsakssammenheng mellom lederstil og sykefravær. Operasjonaliseringen av variabler, følger senere i metodekapittelet. Først redegjøres det nærmere for de ulike variablene, samt for hypotesene knyttet til disse. Det er imidlertid ikke formulert hypoteser i tilknytning til kontrollvariablene.

3.1.1 Sykefravær

Den avhengige variabelen i denne studien er “sykefravær per driftsenhet” i NAV. Det er, som nevnt, antatt at lederstil vil kunne påvirke sykefraværet ved hver enkelt driftsenhet. Hvorvidt sammenhengen mellom variablene er forventet å være positiv eller negativ, varierer med hensyn til hvilken lederstil det er snakk om. Med utgangspunkt i teori- og forskningsgjennomgangen, er det forventet å finne negative sammenhenger mellom lederstilene *empowermentledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*, og *sykefravær per driftsenhet*. Motsatt er det forventet å finne en positiv sammenheng mellom lederstilen *direkte/autoritær ledelse* og *sykefravær per driftsenhet*.

3.1.2 Lederstil

Den uavhengige variabelen er “lederstil”, og er kategorisert i følgende fire typer lederstiler: *empowermentledelse*, *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*. Som poengtert i teorigjennomgangen er det flere likhetstrekk mellom lederstilene *verdibasert-* og *endringsorientert ledelse*. Imidlertid, med unntak av disse to lederstilene, kan det hevdes at det er tydelige forskjeller mellom de fire lederstilene. Derfor virker det også fornuftig at lederstilene *empowermentledelse*, *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse*

og *endringsorientert ledelse* vil ha ulike sammenhenger med sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV. På bakgrunn av dette ble altså følgende fire hypoteser, som det fremgår av innledningskapittelet, formulert:

Hovedhypotese:

H1: *Jo høyere grad av empowermentledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter.*

Delhypoteser:

H2: *Jo høyere grad av direkte/autoritær ledelse, jo høyere er sykefraværet i NAVs driftsenheter.*

H3: *Jo høyere grad av verdibasert ledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter.*

H4: *Jo høyere grad av endringsorientert ledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter.*

Oppsummert er det antatt at lederstilene *empowermentledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* vil ha negative sammenhenger med sykefravær, slik at sykefraværet *reduseres* ved økt bruk av disse lederstilene. Motsatt er det antatt at lederstilen *direkte/autoritær ledelse* vil ha en positiv sammenheng med sykefravær, slik at sykefraværet *øker* ved økt bruk av denne lederstilen. Hovedhypotesen, H1, knytter seg til studiens hovedproblemstilling, mens delhypotesene, H2-H4, er tilknyttet delproblemstillingen.

3.1.3 Kontrollvariabler

Følgende kontrollvariabler ble inkludert for å kontrollere for andre faktorer som kan ha sammenheng med sykefravær: *kjønn*, *alder*, *utdanningsnivå*, *ansettelsestid*, *størrelse på driftsenhet* og *type driftsenhet*. Etersom sykefraværsstatistikk fra SSB (2018), som det fremgår av innledningskapittelet, viser at kvinner har høyere sykefravær enn menn og at sykefravær øker med alderen, ble variablene *kjønn* og *alder* inkludert for å kontrollere for om disse har sammenheng med sykefraværet på driftsenhetsnivå i NAV. Videre, ettersom forskning har vist at tilfredsstillelse av kompetansebehovet, ett av tre grunnleggende behov i selvbestemmelsesteorien, gir redusert sykefravær (for eksempel Williams mfl., 2014), ble variablene *utdanningsnivå* og *ansettelsestid* også aktuelle. Variablen *størrelse på driftsenhet* ble inkludert for å undersøke hvorvidt det er forskjeller mellom små og store

driftsenheter når det gjelder sykefravær. Endelig ble variabelen *type driftsenhet* inkludert for å undersøke hvorvidt hva slags type driftsenhet det er snakk om har betydning for sykefraværet.

3.2 Valg av metode

Valg av metode belyser spørsmål om *hva* (variabler) og *hvem* (enheter) som skal undersøkes, samt *hvordan* å undersøke dette, for å best mulig kunne svare på problemstillingen. I det følgende følger en nærmere beskrivelse av de metodiske valgene som ligger til grunn for analysene av sammenhenger mellom lederstil og sykefravær.

En forutsetning for å finne signifikante sammenhenger mellom en uavhengig variabel (lederstil) og en avhengig variabel (sykefravær per driftsenhet), er at man har tilgang på og anvender en tilstrekkelig mengde data/tall. Ettersom man ved bruk av kvantitativ metode opererer nettopp med store tallmengder, er denne metoden benyttet her. Hadde formålet derimot vært å få mer kunnskap om et fenomen, for eksempel *hvordan* empowermentledelse utarter seg i praksis, ville kvalitativ metode vært mer hensiktsmessig (Yin, 2014).

3.2.1 Kvantitativ metode

Silverman (2014, 4) forklarer skillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode ved å si at kvantitativ forskning handler om bruk av “tallmessige analyser av forholdet mellom variabler”, mens kvalitativ forskning innebærer “verbale beskrivelser av ulike situasjoner” (min oversettelse). Ringdal (2013) underbygger dette skillet ved å si at kvantitativ metode baserer seg på *talldata*, mens kvalitativ metode på *tekstdata*.

Ettersom formålet med denne studien er å *finne sammenhenger/undersøke forholdet mellom variabler*, er en kvantitativ metodetilnærming å foretrekke. Ved hjelp av denne typen metodetilnærming kan man dermed undersøke *om* det eksisterer sammenhenger, og deretter retningen og styrken på disse.

Ved bruk av en kvantitativ metodetilnærming arbeider man som regel *deduktivt* (teoristyrte). Det er allerede eksisterende teori, og forskning, som styrer problemstillingen og forskningsspørsmålene (Ringdal, 2013). I de tilfeller der man forsøker å *forstå* et fenomen fremfor å *teste* en hypotese, arbeider man *induktivt*. Ved deduktiv metode, som er tilfellet i denne studien, vil man ta utgangspunkt i allerede utviklet teori for deretter å teste om

denne gjelder i en bestemt situasjon (Okasha, 2016). I denne studien er det derfor tatt utgangspunkt i allerede gjennomgått teori og forskning om sammenhenger mellom lederstil og sykefravær til å utforme hypoteser og deretter teste om disse gjelder på driftsenhetsnivå i NAV.

Videre er denne studien en *tverrsnittsundersøkelse*, ettersom data kun er hentet inn og analysert på ett tidspunkt (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Det at datasettene som er benyttet i studien er fra ulike tidspunkter, gjør det imidlertid mulig å hevde tilstedeværelse av en årsakssammenheng. Likevel er det, som påpekt ovenfor, strenge krav som må være tilfredsstillt før man kan si at en årsak (X) fører til en virkning (Y). Slike årsaks-, eller kausalsammenhenger, lar seg best studere ved for eksempel eksperimentelle- og/eller longitudinelle studier, hvor det nettopp benyttes flere tidspunkter for datainnsamling. Ved longitudinelle undersøkelser, også kalt *tidsserieundersøkelser*, følger man gjerne et utvalg personer eller andre enheter over lengre tid for slik å se utvikling/endring (Ringdal, 2013). Rammene for denne oppgaven setter imidlertid begrensninger for et slikt undersøkelsesopplegg.

3.2.2 Populasjon (hele NAV)

Når det gjelder spørsmålet om *hvem* som skal undersøkes, kalt *enheter* innenfor metodeteorien, knytter dette seg til valg av *populasjon*. Johannessen mfl. (2010, 240) definerer begrepet 'populasjon' som "samlingen av alle enhetene problemstillingen gjelder for". Ettersom denne studien har som formål å gi økt kunnskap om hvilke sammenhenger det er mellom lederstil og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV, er det *organisasjonen NAV* som utgjør populasjonen. Det at det er NAV som organisasjon som studeres, gjør at det her er snakk om en *casestudie* (Yin, 2014).

3.2.3 Utvalg (driftsenheter i NAV)

Denne studien er avgrenset til å studere NAV på driftsenhetsnivå. Driftsenhetsnivå utgjør imidlertid omtrent 90 % av NAV, og dekker derfor nesten hele NAV. I utgangspunktet var det ønskelig å belyse problemstillingen på bakgrunn av NAV-kontor innenfor ett, eller flere, fylker. Dette bygde på en antakelse om at ansatte som jobber i direkte kontakt med NAV sine brukere, opplever en mer belastende hverdag enn øvrige ansatte i NAV og derfor har høyere sykefravær. Videre følger det, som det fremgikk innledningsvis, av Meld. St. 33 (2015-2016) at det er en målsetting å i fremtiden gi økt myndighet og handlefrihet til NAV-

kontorene. Det ville derfor ha vært særlig interessant å undersøke hvorvidt sykefraværet ved hvert enkelt NAV-kontor har sammenhenger med nettopp myndighet/handlefrihet. Imidlertid gjorde det faktum at data fra Organisasjonsundersøkelsen kun foreligger på driftsenhetsnivå, at dette nivået måtte benyttes. Utvalget i denne studien er derfor *driftsenhetsnivå i NAV*.

Totalt i NAV er det 33 driftsenheter (per 2017), der Norges fylker utgjør 19 av disse. Videre er det ytterligere 14 andre driftsenheter, tilknyttet ulike områder i NAV. Disse er: *Hjelpemidler, Kontaktsenter, Klageinstans, Internasjonalt, Arbeid og Ytelser, Forvaltning, Kontroll, Familie- og pensjonsytelser, Pensjon, NAV Innkreving, Økonomi pensjon, Økonomi stønad, NAV Økonomitjeneste og Arbeids- og velferdsdirektoratet*.

Ettersom det i oppgaven benyttes data fra tre allerede eksisterende datasett (*Organisasjonsundersøkelsen 2014, Sykefravær per driftsenhet 2015 og 2016, og Grunnlagsdata 2014*), var det en forutsetning at samtlige av driftsenhetene i studien var representert i alle disse. Alle fylker oppfylte dette kravet, men tre av de øvrige 14 driftsenhetene var ikke representert i datasettet *Organisasjonsundersøkelsen*. Dette gjaldt driftsenhetene Arbeid og Ytelser, Familie- og pensjonsytelser, og Arbeids- og velferdsdirektoratet. Dermed ble 30 av 33, eller 90,9 %, av NAVs driftsenheter inkludert i studien.

Ved å benytte data på driftsenhetsnivå, får man tilgang til informasjon om nesten alle ansatte i NAV. Ved å studere driftsenhetsnivå, får man dermed et nokså realistisk bilde av sammenhengen mellom lederstil og sykefravær i hele NAV. Imidlertid er det flere metodiske utfordringer knyttet til bruken av driftsenhetsnivå. Disse utfordringene knytter seg hovedsakelig til at utvalget på 30 driftsenheter rent analysemessig regnes som lavt. En tommelfingerregel når det gjelder utvalgsstørrelse er at utvalg som består av mindre enn 50 enheter (N=50) regnes som små. Derimot regnes utvalg som består av minst 100 enheter (N=100), som store (Ringdal, 2013).

Ved bruk av små utvalg blir det vanskeligere å påvise signifikante sammenhenger mellom variabler. Ringdal (2013) peker på at i større utvalg kan også svake sammenhenger gi forkastning av nullhypotesen. I mindre utvalg vil imidlertid kun sterke sammenhenger gi forkastning. Nullhypotesen postulerer, i motsetning til de hypotesene man tester, at det ikke

er sammenheng mellom variabler. Dette betyr at sannsynligheten for å begå *type II feil*, hvor man beholder nullhypotesen selv om denne er falsk (Ringdal, 2013), øker i små utvalg. En måte å unngå denne typen feil på, er ved å benytte et høyere signifikansnivå. Dette har derfor blitt gjort i enkelte av analysene i studien. På den andre siden, vil et høyere signifikansnivå øke sannsynligheten for å begå *type I feil*, hvor man forkaster en sann nullhypotese. Dette peker på viktigheten av at signifikansnivået settes til riktig nivå.

Videre, ettersom dataene på driftsenhetsnivå er aggregert til et såpass høyt nivå, blir det vanskelig å identifisere detaljer som ligger på lavere nivåer. Imidlertid er det viktig å huske på at når man gjennomfører ulike forskningsopplegg vil man kunne møte på ulike problemer som kan begrense troverdigheten til studien. Noen ganger, slik som i dette tilfellet, må man lære seg å leve med disse begrensningene, men gjøre det man kan for å likevel oppnå kvalitet. I denne studien er jeg prisgitt de dataene jeg har fått tilgang til fra NAV. Det er derfor disse jeg må håndtere på best mulig måte. Det ble tatt hensyn til utfordringene knyttet til utvalgsstørrelsen på 30 driftsenheter ved at sykefraværdata ble analysert for 2015 og 2016 samtidig, slik at utvalgsstørrelsen økte til N=60. Jeg kommer nærmere tilbake til dette.

3.3 Datainnsamling

Kort sagt handler kvantitativ metode om å kvantifisere, eller tallfeste noe, ved opptelling av sosiale fenomener, for deretter å si noe om hvor utbredt et fenomen er (Tuftes, 2011). En forutsetning for slik tallfesting, er imidlertid at man har tilgang på et tilstrekkelig utvalg. Utvalget i denne studien, bestående av 30 driftsenheter, befinner seg i en nedre grense for hva som er akseptert for å finne meningsfulle sammenhenger i kvantitative analyser. Basert på at studien tar utgangspunkt i tre ulike datasett bestående av data om ansatte i nesten hele NAV, har det likevel blitt gjennomført en rekke analyser.

Tilgang til de tre datasettene ble gitt av kontaktpersoner i NAV. Dette betyr at det ikke er jeg personlig som har samlet inn dataene, slik at det her er snakk om *sekundærdata*.

Sekundærdata er nettopp data som er samlet inn forut for undersøkelsestidspunktet (Tuftes, 2011). For å tilpasse dataene til studiens metodedesign, måtte imidlertid samtlige av dataene i de tre datasettene bearbeides. Dette har vært en tidkrevende prosess. En gjennomgang av fremgangsmåten i denne prosessen følger senere. Nedenfor følger først en kort beskrivelse av de opprinnelige datasettene.

3.3.1 Organisasjonsundersøkelsen

Datsettet “Organisasjonsundersøkelsen” er fra 2014 og inneholder informasjon om hvordan de ansatte ved hver enkelt driftsenhet stiller seg til ulike påstander om det å være ansatt i NAV. *Organisasjonsundersøkelsen* var en undersøkelse av hele NAV som organisasjon, og gikk ut til samtlige ansatte i 2014. Undersøkelsen ble gjennomført av konsultentselskapet McKinsey & Company og inneholder påstander knyttet til følgende ni dimensjoner: *Retning, Lederskap, Kultur og miljø, Ansvar, Koordinering og kontroll, Kompetanse, Motivasjon, Innovasjon og læring, og Omverdensorientering*. Det er i hovedsak dataene under dimensjonen *Lederskap* som er benyttet. Antall påstander under hver dimensjon er noe varierende, men for hver påstand kunne de ansatte velge mellom svaralternativene “uenig”, “nøytral” eller “enig”. Undersøkelsen er kun gjennomført i 2014 og det foreligger derfor utelukkende data fra 2014.

3.3.2 Sykefravær per driftsenhet

Datsettet “Sykefravær per driftsenhet” inneholder rapportert sykefravær per driftsenhet og per måned fra 2014 til 2017. I denne studien er det benyttet data fra 2015 og 2016, for å undersøke om lederstil i 2014 påvirker sykefravær både ett og to år senere. Variabelen *sykefravær* er i datsettet rapportert etter både *type* (egenmeldt/legemeldt) og *varighet* (antall dager/uker). Ved å kombinere disse to dimensjonene får man følgende seks kategorier for sykefravær: “egenmeldt fravær 1-3 dager”, “egenmeldt fravær mer enn 3 dager”, “legemeldt fravær 1-3 dager”, “legemeldt fravær 4-16 dager”, “legemeldt fravær 17-56 dager” og “legemeldt fravær mer enn 8 uker”. I denne studien er det valgt å benytte NAV sin opprinnelige inndeling i *egenmeldt fravær* og *legemeldt fravær*. Bakgrunnen for dette er et ønske om å undersøke hvorvidt det er forskjeller når det gjelder hva slags type sykefravær variabelen *lederstil* påvirker.

3.3.3 Grunnlagsdata

Datsettet “Grunnlagsdata”, fra 2014, inneholder informasjon om medarbeidernes *kjønn, alder, antall år ansatt og utdanningsnivå*. Dette ligger dermed til grunn for flere av kontrollvariablene.

3.4 Utarbeidelse av måleinstrument

Ettersom man innenfor kvantitativ metode arbeider med tall, er det en forutsetning at det man forsøker å måle er tallfestet eller kategorisert på best mulig måte. Denne prosessen

kalles for *operasjonalisering av variabler* (Tufte, 2011), og er sentral for å sørge for validitet. Nedenfor følger en beskrivelse av hvordan samtlige av variablene som er benyttet i studien er operasjonalisert samt hvordan tallverdiene for hver variabel er beregnet.

3.4.1 Avhengig variabel

Den avhengige variabelen, *sykefravær per driftsenhet*, er operasjonalisert som *sum rapportert sykefravær per driftsenhet (etter type/varighet) i prosent av antall dagsverk for årene 2015 og 2016*. Som allerede nevnt, er sykefraværet i datasettet “Sykefravær per driftsenhet” rapportert etter to kategorier for egenmeldt fravær og fire kategorier for legemeldt fravær. Det ble imidlertid, av analysemessige årsaker, utarbeidet seks overordnede kategorier for sykefravær. Disse er: “egenmeldt fravær 2015”, “egenmeldt fravær 2016”, “legemeldt fravær 2015”, “legemeldt fravær 2016”, “egenmeldt + legemeldt fravær 2015” og “egenmeldt + legemeldt fravær 2016”. *Egenmeldt fravær* tilsvarer her summen av de to variablene under egenmeldt fravær, mens *legemeldt fravær* tilsvarer summen av de fire variablene under legemeldt fravær.

Videre ble det, for å ta hensyn til utvalgsstørrelsen på kun 30 driftsenheter, utarbeidet følgende tre variabler: “egenmeldt fravær 2015+2016”, “legemeldt fravær 2015+2016” og “egenmeldt + legemeldt fravær 2015+2016”. Dette ble gjort ved at aktuelle sykefraværsvariabler for 2016 ble lagt i rader under samme sykefraværsvariabler for 2015. På den måten ble utvalgsstørrelsen økt til N=60.

For å beregne sum rapportert sykefravær i prosent av antall dagsverk ble det tatt utgangspunkt i datafilen “Sykefravær per driftsenhet”. Samtlige sykefraværstall for hver måned og for hver driftsenhet ble først summert for årene 2015 og 2016. Dette ble gjort for samtlige av kategoriene for sykefravær. Deretter ble det beregnet hvor mye dette tallet utgjorde i prosent av antall dagsverk.

3.4.2 Uavhengig variabel

Når det gjelder den uavhengige variabelen, *lederstil*, bygger operasjonaliseringen av denne på påstandene i Organisasjonsundersøkelsen som omhandler ledelse. Allerede presentert teori om hver enkelt av de fire lederstilene ligger til grunn for hvilke påstander som er valgt.

I utgangspunktet ble det totalt plukket ut 29 påstander som knyttet seg til hver av de fire lederstilene. Basert på teorien var 10 av disse knyttet til empowermentledelse, 6 til

direkte/autoritær ledelse, 8 til verdibasert ledelse og 5 til endringsorientert ledelse. Med et ønske om å redusere antall påstander, ble det benyttet eksplorerende faktoranalyse (EFA) i SPSS. EFA benytter “statistiske kriterier til å finne antall dimensjoner eller faktorer som ligger til grunn for korrelasjonene mellom et sett observerte variabler” (Ringdal, 2013, 350). På den måten kan man ved hjelp av EFA finne ut hvorvidt enkelte påstander grupperer seg, fordi de korrelerer, under noen overordnede kategorier.

Resultatene av faktoranalysen ga, som det fremgår av vedlegg 2 til denne oppgaven, ingen tydelig inndeling i fire faktorer (en for hver av de fire lederstilene). Faktoranalysen ga tre faktorer med egenverdi > 1, men de ulike påstandene ladet ikke teoretisk meningsfullt på fire lederstiler. Mulige årsaker til dette resultatet er den lave utvalgsstørrelsen (N=30) og/eller at enkelte av påstandene gjelder for flere lederstiler.

På bakgrunn av disse resultatene, ble det valgt å benytte teori som grunnlag for å velge ut påstander. Med et fastsatt krav om at hver lederstil skulle ha minst tre påstander under seg, for slik å sikre intern validitet, ble påstandene nedenfor (se tabell 2) knyttet til hver av de fire lederstilene.

Tabell 2: Oversikt over påstander under hver av lederstilene

Lederstil	Påstander fra Organisasjonsundersøkelsen (2014)
Empowermentledelse	<ul style="list-style-type: none"> Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) gir medarbeiderne frihet til å ta egne avgjørelser Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) spør om andres meninger før de tar viktige beslutninger Lederne i NAV rådfører seg med medarbeiderne om saker som angår dem
Styrende/autoritær ledelse	<ul style="list-style-type: none"> Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) har en tydelig og direkte måte å lede medarbeiderne på Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) bruker sin autoritet for å få ting gjort Lederne legger vekt på effektivitet og produktivitet
Verdibasert ledelse	<ul style="list-style-type: none"> Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) er forbilder når det gjelder NAVs verdier Topplederne formidler verdier som er meningsfulle for medarbeiderne Lederne oppfordrer til ærlighet, åpenhet og direkte dialog
Endringsorientert ledelse	<ul style="list-style-type: none"> Lederne oppfordrer medarbeiderne til å prøve ut nye ideer for at vi skal nå målene våre Lederne sørger for at det er tid til forbedringstiltak og kreative aktiviteter i det daglige arbeidet Ledelsen oppmuntrer ulike deler av organisasjonen til å arbeide sammen for å få til forbedringer

Som allerede nevnt er det i Organisasjonsundersøkelsen benyttet følgende skala for å måle hvorvidt de ansatte er enige eller uenige i de ulike påstandene: “uenig”, “nøytral”, eller “enig”. Ettersom man ved kvantitative metoder opererer med tallverdier, ble disse kategoriene omgjort til at uenig = 1, nøytral = 2 og enig = 3. For å kunne sammenligne driftsenhetene på bakgrunn av påstandene, ble den relative andelen av svar for hver kategori først multiplisert med den aktuelle tallverdien og deretter summert for hver driftsenhet.

3.4.3 Kontrollvariabler

Tilgangen til kontrollvariabler ble gitt av kontaktpersoner i NAV, og fremgår av datasettet “Grunnlagsdata”. Det var flere av variablene som krevde bearbeiding før de kunne anvendes i studien. Nedenfor følger en beskrivelse av dette arbeidet samt hvordan de ulike kontrollvariablene er operasjonalisert.

Samtlige demografiske kontrollvariabler har kun data fra 2014. Årsaken er at Organisasjonsundersøkelsen kun har data fra dette året.

Kjønn

Variabelen *kjønn* ble operasjonalisert som *prosentandel kvinner per driftsenhet*. Tallet ble beregnet ved at totalsummen for antall kvinner ved hver driftsenhet ble dividert på totalsummen for antall ansatte (sum menn og kvinner) ved samme driftsenhet.

Alder

Variabelen *alder* ble operasjonalisert som *gjennomsnittlig alder per driftsenhet*. Dette tallet var allerede beregnet og oppgitt i datasettet “Grunnlagsdata”.

Utdanningsnivå

Variabelen *utdanningsnivå* ble operasjonalisert som *gjennomsnittlig utdanningsnivå per driftsenhet*. I datasettet “Grunnlagsdata” var utdanningsnivå i utgangspunktet sortert etter følgende fire kategorier: *grunnskole/videregående skole, videreutdanning etter videregående (under 3 år), bachelor eller tilsvarende (minst 3 år) og master eller tilsvarende (minst 4 år)*. Disse kategoriene ble gitt en tallverdi fra 1-4, der laveste utdanningsnivå ble gitt tallet 1 og høyeste utdanningsnivå ble gitt tallet 4. Deretter ble den opprinnelige verdien for hvert utdanningsnivå, altså antall ansatte som lå innenfor hver enkelt kategori, multiplisert med sin tallverdi. Disse fire tallene ble summert, før de ble dividert på antall ansatte.

Ansettelsestid

Variabelen *ansettelsestid* ble operasjonalisert som *gjennomsnittlig ansettelsestid per driftsenhet*. I det opprinnelige datasettet, Grunnlagsdata, var alder sortert etter følgende fem kategorier: *ansatt under 2 år*, *ansatt 2-5 år*, *ansatt 6-10 år*, *ansatt 10-15 år* og *ansatt mer enn 15 år*. Ettersom målet var å komme frem til et gjennomsnitt, ble først gjennomsnittet for antall år under hver kategori brukt som tallverdi på den aktuelle kategorien. For eksempel ble tallverdien for kategorien *ansatt 2-5 år* satt til 3,5. Som for utdanningsnivå, ble først den opprinnelige verdien for hver kategori av ansettelsestid multiplisert med den nye tallverdien. Deretter ble tallene summert, og dividert på antall ansatte.

Størrelse på driftsenhet

Variabelen *størrelse på driftsenhet* ble operasjonalisert som *gjennomsnittlig antall dagsverk per driftsenhet*. Gjennomsnittstallet ble beregnet ved å summere det totale antallet for mulige dagsverk ved hver driftsenhet for årene 2015 og 2016, for deretter å dividere dette på to. *Antall dagsverk* ble benyttet fremfor for eksempel *antall årsverk* ettersom dette er hvordan NAV selv beskriver størrelsesvariabelen.

Type driftsenhet

Variabelen *type driftsenhet* ble operasjonalisert i følgende to kategorier: *fylke* og *andre driftsenheter*. Fylke ble gitt tallverdien 1, mens andre driftsenheter ble gitt tallverdien 2.

Nedenfor er det utarbeidet en tabell som oppsummerer hvordan samtlige variabler gjennomgått i dette kapittelet er operasjonalisert.

Tabell 3: Oversikt over operasjonalisering av samtlige av variablene i studien

Avhengig variabel	Operasjonalisering
Sykefravær per driftsenhet <ul style="list-style-type: none"> - Egenmeldt fravær - Legemeldt fravær 	Sum rapportert sykefravær per driftsenhet i prosent av antall dagsverk (2015 og 2016). Kilde: datasettet "Sykefravær per driftsenhet".
Uavhengig variabel	Operasjonalisering
Lederstil <ul style="list-style-type: none"> - Empowermentledelse - Styrende/autoritær ledelse - Verdibasert ledelse - Endringsorientert ledelse 	Tre påstander fra Organisasjonsundersøkelsen knyttet til hver av de fire ulike lederstilene (totalt 12 påstander). Kilde: datasettet "Organisasjonsundersøkelsen".

Tabell 3: (forts.)

Kontrollvariabler	Operasjonalisering
Alder	Gjennomsnittlig alder per driftsenhet. Kilde: datasettet "Grunnlagsdata".
Kjønn	Prosentandel kvinner per driftsenhet. Kilde: datasettet "Grunnlagsdata".
Utdanningsnivå	Gjennomsnittlig utdanningsnivå per driftsenhet. Kilde: datasettet "Grunnlagsdata".
Ansettelsestid	Gjennomsnittlig ansettelsestid per driftsenhet. Kilde: datasettet "Grunnlagsdata".
Størrelse på driftsenhet	Gjennomsnittlig antall dagsverk per driftsenhet. Kilde: datasettet "Sykefravær per driftsenhet".
Type driftsenhet	Inndelt i kategoriene fylke og andre driftsenheter, og med tallverdiene 1 og 2. Kilde: datasettet "Sykefravær per driftsenhet".

3.5 Vurdering av validitet og reliabilitet

Begrepene 'validitet' og 'reliabilitet' benyttes til å si noe om kvaliteten på en studie, og er av stor betydning når man gjennomfører ulike forskningsprosjekter. Mens validitet, eller *gyldighet*, handler om i hvilken grad man måler det man ønsker å måle, omhandler reliabilitet, eller *pålitelighet*, hvorvidt gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Ringdal, 2013). Hvorvidt denne studien har god validitet og reliabilitet, diskuteres nedenfor.

3.5.1 Studiens validitet

Ettersom samtlige av påstandene som ble plukket ut for å måle hver av de fire lederstilene er basert på en grundig teorigjennomgang, og dermed sikrer at det er god relasjon mellom variabler og teori (Ringdal, 2013), kan det hevdes at denne studien har god *begrepsmessig validitet*. Videre, når det gjelder hvorvidt studien har god *intern validitet* (resultatene er representative for utvalget) og/eller *ekstern validitet* (resultatene kan generaliseres til å gjelde for andre lignende utvalg) (Johannessen mfl., 2010), kan det først og fremst argumenteres for at den interne validiteten er god.

På bakgrunn av at hele 30 av 33 driftsenheter, tilsvarende 90,9 % av NAVs driftsenheter, ble tatt med i utvalget, er det god grunn til å hevde at de funnene som er gjort på driftsenhetsnivå i NAV (nesten hele NAV) gjelder også for resterende driftsenheter. Videre, vedrørende studiens eksterne validitet, kan man anta at andre offentlige organisasjoner, som likner NAV, vil kunne ha samme type sammenhenger mellom lederstil og sykefravær.

NAV er imidlertid en stor og særegen organisasjon, og det er derfor lite sannsynlig å finne organisasjon(er) som likner NAV i så stor grad at funnene kan generaliseres til å gjelde for disse. Funnene fra studien vil likevel kunne komme til nytte også for andre organisasjoner enn NAV.

Konsekvensene av dårlig validitet, og spesielt dårlig begrepsmessig validitet, er at man måler noe annet enn det man ønsker å måle (Ringdal, 2013). Dette er svært lite hensiktsmessig, og peker på viktigheten av å sikre god validitet. I denne studien er det først og fremst lagt stor vekt på operasjonaliseringen av variabler, for på den måten å sørge for at man måler det man faktisk vil måle. Operasjonaliseringen bygger, som nevnt, på omfattende bruk av teori. Den interne validiteten er sikret ved å inkludere nesten alle driftsenheter i NAV. På bakgrunn av dette, kan det konkluderes med at studien har god validitet.

3.5.2 Studiens reliabilitet

For å diskutere hvorvidt funnene som kommer ut av denne studien kan regnes som pålitelige (Johannessen mfl., 2010), og dermed oppfyller kravet om *reliabilitet*, benyttes Ringdals (2013) tre metoder for måling av reliabilitet: *kildekritikk*, *test-retest teknikken*, og måling av *intern konsistens*.

Kildekritikk handler om å vurdere hvor dataene kommer fra. I denne studien er det, som nevnt, tatt utgangspunkt i tre allerede eksisterende datasett (sekundærdata) som datagrunnlag. Dette betyr at det ikke med sikkerhet kan hevdes at dataene er innhentet og håndtert på en forskningsmessig objektiv måte. Ringdal (2013) vektlegger at målefeil alltid vil være til stede, men at det er viktig å begrense disse så mye som mulig. I forbindelse med arbeidet med dataene i studien, har det derfor blitt lagt stor vekt på en grundig registrering for å unngå mulige feilkilder.

Det faktum at studien benytter allerede eksisterende datasett, begrenser imidlertid den muligheten man som forsker har til å påvirke disse. Dermed styrkes påliteligheten. Likevel vil for eksempel operasjonaliseringen av variablene i studien, blant annet hvordan de ulike påstandene i Organisasjonsundersøkelsen er tolket og deretter plassert under de fire lederstilene, igjen kunne påvirke påliteligheten. Det kan hende at andre ville ha gjennomført arbeidet på en annen måte. Ettersom samtlige operasjonaliseringer og utarbeidelsen av

måleinstrumentet i denne studien bygger på en svært grundig teorigjennomgang, kan det likevel argumenteres for at reliabiliteten, basert på kriteriet *kildekritikk*, er tilfredsstillt.

Test-retest teknikken beskriver gjentatte målinger av samme variabel. På den måten kan man finne ut om det er samsvar mellom to identiske målinger (Ringdal, 2013). Rammene for oppgaven setter imidlertid begrensninger for gjennomføringen av denne typen test, men vil være å anbefale ved lengre undersøkelsesopplegg. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at dersom det går for lang tid mellom målingene, vil etterfølgende hendelser kunne føre til at verdiene på en variabel har endret seg uten at dette skyldes målefeil.

En siste metode for å måle reliabilitet er bruk av *Cronbachs alfa*. Cronbachs alfa måler hvorvidt det foreligger intern konsistens mellom indikatorene i en indeks, og er en statistisk størrelse som varierer fra 0-1. Alfa-verdier fra 0,70 og oppover, tilfredsstillt kravet om reliabilitet (Ringdal, 2013).

Cronbachs alfa ble i denne studien benyttet til å beregne den interne konsistensen mellom de tre ulike påstandene under hver av variablene for lederstil. Beregningene ga følgende alfa-verdier: empowermentledelse = 0,70, direkte/autoritær ledelse = 0,83, verdibasert ledelse = 0,83 og endringsorientert ledelse = 0,79. Samtlige av disse verdiene tilsvarer eller er over 0,70, og er dermed tilfredsstillende. Dersom kravet ikke hadde vært oppfylt, ville konsekvensen ha vært lav sammenheng mellom verdiene på hver variabel (Ringdal, 2013). Dette ville ha vært uheldig, ettersom høy validitet også forutsetter høy reliabilitet.

4 Dataanalyse og resultater

4.1 Deskriptiv statistikk

Analysen av enkeltvariabler, såkalte *univariate analyser*, er en mye brukt metode for å skaffe seg et innledende overblikk over datamaterialet i en undersøkelse. Univariate analyser gir beskrivende, også kalt deskriptiv statistikk, over variablene, gjennom å gi et bilde av hvordan ulike verdier er fordelt på hver enkeltvariabel (Tuftes, 2011; Ringdal, 2013). Tabell 4 viser deskriptiv statistikk over hovedvariablene i denne studien.

Tabell 4: Deskriptiv statistikk over hovedvariabler

Variabel	N	Min	Maks	Gj. snitt	Std. Avvik
Lederstil					
Empowermentledelse	30	2,25	2,62	2,41	0,09
Direkte/autoritær ledelse	30	2,44	2,70	2,57	0,08
Verdibasert ledelse	30	2,24	2,61	2,43	0,10
Endringsorientert ledelse	30	1,77	2,38	2,05	0,13
Sykefravær					
Egenmeldt fravær 2015	30	0,90	2,08	1,56	0,24
Egenmeldt fravær 2016	30	1,18	1,93	1,56	0,22
Legemeldt fravær 2015	30	3,39	9,39	5,88	1,18
Legemeldt fravær 2016	30	2,92	7,93	5,41	1,18
Egenmeldt + legemeldt fravær 2015	30	4,66	10,90	7,43	1,22
Egenmeldt + legemeldt fravær 2016	30	4,15	9,86	6,98	1,23
Kontrollvariabler					
Kjønn	30	0,55	0,79	0,72	0,05
Alder	30	41,70	50,40	46,61	2,61
Utdanningsnivå	30	2,02	3,54	2,64	0,26
Ansettelsestid	30	5,20	10,90	9,01	1,43
Størrelse på driftsenhet	30	18 822	411 650	94 076	85 549
Type driftsenhet	30	1,00	2,00	1,37	0,50

Lederstil

Tabell 4 viser følgende gjennomsnittverdier for hver av lederstilene: empowermentledelse = 2,41, direkte/autoritær ledelse = 2,57, verdibasert ledelse = 2,43 og endringsorientert ledelse = 2,05. Lederstilen *direkte/autoritær ledelse* er mest utbredt, mens lederstilen *endringsorientert ledelse* minst. Det ble kjørt t-tester for å sammenligne gjennomsnittsverdiene for de fire lederstilene. Resultatene ga signifikante forskjeller mellom gjennomsnittsverdiene for samtlige lederstiler, med unntak av for empowermentledelse og

verdibasert ledelse. En mulig årsak til at det ikke ble funnet signifikante forskjeller mellom disse, er at empowermentledelse og verdibasert ledelse teoretisk har flere likhetstrekk. Vedrørende standardavvikene, som forteller hvor mye hver enkelt verdi avviker fra gjennomsnittet, viser tallene at det er liten variasjon (Johannessen mfl., 2010; Ringdal, 2013).

Sykefravær

Når det gjelder sum rapportert sykefravær per driftsenhet, er det mer variasjon i det legemeldte fraværet enn i det egenmeldte. For variabelen *egenmeldt fravær*, er det gjennomsnittlig rapporterte fraværet per driftsenhet 1,56 % begge årene. Det er ingen store forskjeller mellom den driftsenheten som har minst og den som har mest egenmeldt fravær, verken for 2015 eller 2016.

For variabelen *legemeldt fravær* er gjennomsnittstallene noe høyere: 5,88 % i 2015 og 5,41 % i 2016. Her er det også større forskjeller mellom den driftsenheten som har mest og den som har minst legemeldt fravær. Også her ble det kjørt t-tester for å sammenligne gjennomsnittstallene. Disse viste imidlertid at det ikke er signifikante forskjeller ($t=1,54$; $p>0,10$).

Til slutt viser variablene *egenmeldt + legemeldt fravær 2015* og *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* at det gjennomsnittlige sykefraværet var noe høyere i 2015 enn i 2016. Standardavvikene er her høyere enn for de øvrige sykefraværsvariablene. Imidlertid viser samtlige av standardavvikene at det er forholdsvis liten variasjon.

Kontrollvariabler

Verdiene for variabelen *kjønn* viser at det i gjennomsnitt er 72 % kvinner, og dermed 28 % menn, som er ansatt i driftsenhetene. Standardavviket viser liten variasjon rundt gjennomsnittet. Dermed er det i hovedsak et flertall av kvinner som er ansatt i NAVs driftsenheter.

Variabelen *alder* viser at gjennomsnittsalderen til de ansatte i NAVs driftsenheter i gjennomsnitt er 46,61 år. Standardavviket er 2,61.

Tallene for variabelen *utdanningsnivå* viser at gjennomsnittlig utdanningsnivå ligger et sted mellom kategoriene 2 og 3. Av metodekapittelet fremgår det at kategori 2 tilsvarer

videreutdanning etter videregående (under 3 år), og at kategori 3 tilsvarer bachelor eller tilsvarende (minst 3 år). Flertallet av de ansatte har derfor en utdannelse på bachelornivå. Standardavviket er lavt (0,26).

Når det gjelder variabelen *ansettelsestid*, er gjennomsnittlig ansettelsestid 9,01 år. Det er noe variasjon mellom den driftsenheten som har ansatte med lavest gjennomsnittlige ansettelsestid (5,20 år) og den som har ansatte med lengst gjennomsnittlige ansettelsestid (10,90 år). Standardavviket er her 1,43.

Variabelen *størrelse på driftsenhet* viser at det gjennomsnittlige antallet dagsverk ved hver driftsenhet er 94 076. Imidlertid er standardavviket høyt (85 549). Grunnen til dette er tilfeller av ekstremverdier som drar gjennomsnittet opp. Som det fremgår av tabellen, er forskjellen mellom minste og største driftsenhet på hele 392 828 dagsverk.

Til slutt, når det gjelder variabelen *type driftsenhet*, viser tallene at flertallet av NAVs driftsenheter er fylker.

4.2 Korrelasjonsanalyser

Ettersom formålet med studien er å undersøke hvilke sammenhenger det er mellom variablene *lederstil* og *sykefravær*, ble analysearbeidet innledet med korrelasjonsanalyser for å undersøke om det i det hele tatt forekommer statistiske sammenhenger mellom de to variablene. Korrelasjonsanalyser, også kalt *bivariate analyser*, benyttes nettopp til å undersøke om det er statistisk sammenheng (korrelasjon) mellom to variabler. *Korrelasjon* beskriver her hvorvidt det er *samsvar* eller *samvariasjon* (Johannessen mfl., 2010). Videre gir korrelasjonsanalyser informasjon om både styrken og retningen på slike sammenhenger (Tufte, 2011; Ringdal, 2013).

Til tross for at korrelasjonsanalyser kan fortelle om det er statistisk sammenheng og hvorvidt det er snakk om en *positiv eller negativ sammenheng*, sier de ingenting om hvorvidt det er årsakssammenheng mellom to variabler. Korrelasjonsanalysene gir derfor ikke nok informasjon til å kunne si at *endring i lederstil* er det som påvirker *endring i sykefravær*. Multiple regresjonsanalyser egner seg imidlertid til nettopp dette. Det er derfor, senere i analysekapittelet, gjennomført multiple regresjonsanalyser for å kontrollere for at sammenhenger som fremkommer i korrelasjonsanalysene ikke skyldes andre variabler enn lederstil.

Pearsons r er det mest brukte korrelasjonsmålet og uttrykker hvorvidt det er lineær sammenheng mellom to variabler (Johannessen mfl., 2010). *Pearsons r* er et standardisert mål, og vil bestandig ligge et sted mellom -1 og +1. Tallverdien viser her *styrken* på korrelasjonen, mens fortegnet viser *retningen* (positiv eller negativ). Verdier opp mot tallet 1 indikerer en sterk, positiv sammenheng, verdier ned mot tallet -1 indikerer en sterk, negativ sammenheng, mens tallet 0 indikerer at det ikke er sammenheng mellom to variabler.

Det eksisterer ikke et fasitsvar for hva som er en høy og en lav korrelasjon. Johannessen mfl. (2010) viser til Cohen og Holliday (1982), som foreslår følgende tommelfingerregel: 0,00-0,19 = veldig svak, 0,20-0,39 = svak, 0,40-0,69 = moderat, 0,70-0,89 = høy og 0,90-1,00 = veldig høy. Inndelingen ligger til grunn for tolkningen av korrelasjonene i denne studien.

Videre snakker man gjerne om hvorvidt resultatene fra korrelasjonsanalysen, samt andre analyser, er *statistisk signifikante*. Dette bestemmes av *signifikansnivået* (p), som sier hvor stor sannsynligheten er for å forkaste en (sann) nullhypotese. Innenfor samfunnsforskning er det vanlig å operere med et signifikansnivå på 5 prosent (Johannessen mfl., 2010).

Sannsynligheten for å forkaste nullhypotesen, når den er sann, er derfor 5 %. Der $p < 0,05$ *forkastes* nullhypotesen, og der $p > 0,05$ *beholdes* nullhypotesen (Ringdal, 2013). I tabell 5 nedenfor, følger resultatene fra de innledende korrelasjonsanalysene. Her er både et signifikansnivå på 0,01 og 0,05 lagt til grunn.

Tabell 5: Resultater fra korrelasjonsanalyser av hovedvariabler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Empowermentledelse															
2. Direkte/autoritær ledelse	-,13														
3. Verdibasert ledelse	,65**	,34													
4. Endringsorientert ledelse	,73**	,14	,76**												
5. Egenmeldt fravær 2015	-,29	-,08	-,15	-,03											
6. Egenmeldt fravær 2016	-,42*	,06	-,26	-,25	,77**										
7. Legemeldt fravær 2015	-,14	-,10	-,11	-,22	,09	,14									
8. Legemeldt fravær 2016	-,42*	-,04	-,17	-,31	,37*	,14	,49**								
9. Egenmeldt + legemeldt fravær 2015	-,20	-,11	-,14	-,22	,28	,29	,98**	,54**							
10. Egenmeldt + legemeldt fravær 2016	-,48**	-,03	-,20	-,34	,49**	,31	,49**	,98**	,57**						
11. Kjønn	-,01	,13	-,05	-,15	-,13	-,27	,30	,35	,26	,29					
12. Alder	,05	-,40*	-,21	-,29	-,14	-,29	,26	,42*	,22	,35	,27				
13. Utdanningsnivå	-,32	,26	-,45*	-,27	,01	,13	-,36*	-,30	-,35	-,27	-,01	-,42*			
14. Ansettelsestid	-,02	-,33	-,26	-,34	-,04	-,15	,02	,35	,01	,31	,14	,83**	-,21		
15. Størrelse på driftsenhet	-,43*	,15	-,11	-,21	,44*	,39*	,17	,41*	,24	,46**	-,05	-,03	-,04	,05	
16. Type driftsenhet	,02	,37*	,30	,35	,18	,31	-,29	-,36	-,24	-,29	-,38*	-,69**	,13	-,53**	,21

N=30, * Korrelasjonene er signifikante på 0,05 nivå, ** Korrelasjonene er signifikante på 0,01 nivå

Tabell 5 ovenfor viser flere signifikante korrelasjoner mellom hovedvariablene i denne studien. Av særlig betydning er imidlertid funnene av moderate, negative korrelasjoner mellom lederstilen *empowermentledelse* og følgende tre sykefraværsvariabler: *egenmeldt fravær 2016* ($r=-,42$; $p<0,05$), *legemeldt fravær 2016* ($r=-,42$; $p<0,05$) og *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* ($r=-,48$; $p<0,01$). Funnene tyder på at empowermentledelse kan bidra til å redusere både det egenmeldte og det legemeldte fraværet på driftsenhetsnivå i NAV. Det er imidlertid behov for grundigere analyser før det kan fastslås at det er empowermentledelse, og ikke andre variabler, som påvirker sykefraværet.

Tabell 5 viser ingen signifikante korrelasjoner mellom de øvrige tre lederstilene og de seks sykefraværsvariablene. Imidlertid, som det fremgår av tabellen, er det også signifikante korrelasjoner mellom andre hovedvariabler. En gjennomgang av disse følger nedenfor.

4.2.1 Korrelasjoner mellom variabler for lederstil

Tabell 5 viser signifikante korrelasjoner mellom de tre lederstilene *empowermentledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*. Grunnen til dette kan være at det er noe overlapp hva gjelder teori mellom disse lederstilene. *Empowermentledelse* har en moderat, positiv korrelasjon med *verdibasert ledelse* ($r=,65$; $p<0,01$) og en høy, positiv korrelasjon med *endringsorientert ledelse* ($r=,73$; $p<0,01$). Tabell 5 viser videre en høy, positiv korrelasjon mellom lederstilene *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* ($r=,76$; $p<0,01$).

4.2.2 Korrelasjoner mellom variabler for sykefravær

Videre er det, naturlig nok, signifikante korrelasjoner også mellom sykefraværsvariablene. For det første har sykefraværsvariabelen *egenmeldt fravær 2015* en høy, positiv korrelasjon med *egenmeldt fravær 2016* ($r=,77$; $p<0,01$), en svak, positiv korrelasjon med *legemeldt fravær 2016* ($r=,37$; $p<0,05$) og en moderat, positiv korrelasjon med *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* ($r=,49$; $p<0,01$). For det andre har sykefraværsvariabelen *legemeldt fravær 2015* en moderat, positiv korrelasjon med *legemeldt fravær 2016* ($r=,49$; $p<0,01$), en høy, positiv korrelasjon med *egenmeldt + legemeldt fravær 2015* ($r=,98$; $p<0,01$) og en moderat, positiv korrelasjon med *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* ($r=,49$; $p<0,01$). For det tredje har sykefraværsvariabelen *legemeldt fravær 2016* en moderat, positiv korrelasjon med *egenmeldt + legemeldt fravær 2015* ($r=,54$; $p<0,01$) og en høy, positiv korrelasjon med *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* ($r=,98$; $p<0,01$). Endelig har variabelen *egenmeldt +*

legemeldt fravær 2015 en moderat, positiv korrelasjon med *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* ($r=,57$; $p<0,01$).

4.2.3 Korrelasjoner mellom variabler for lederstil og kontrollvariabler

Tabell 5 viser flere signifikante korrelasjoner mellom variablene for lederstil og kontrollvariablene. Lederstilen *empowermentledelse* har en moderat, negativ korrelasjon med *størrelse på driftsenhet* ($r=-,43$; $p<0,05$), noe som betyr at det er mer bruk av empowermentledelse i små driftsenheter i NAV. Videre har lederstilen *direkte/autoritær ledelse* en moderat, negativ korrelasjon med variabelen *alder* ($r=-,40$; $p<0,05$) og en svak, positiv korrelasjon med variabelen *type driftsenhet* ($r=,37$; $p<0,05$). Dette betyr at yngre medarbeidere i NAV opplever mer bruk av lederstilen *styrende/autoritær ledelse* og at det er mer bruk av direkte/autoritær ledelse i de driftsenhetene som er fylker. Endelig er det en svak, negativ korrelasjon mellom lederstilen *verdibasert ledelse* og *utdanningsnivå* ($r=-,45$; $p<0,05$). Det er derfor mindre bruk av verdibasert ledelse i driftsenheter som har medarbeidere med et høyere utdanningsnivå.

4.2.4 Korrelasjoner mellom sykefraværsvariabler og kontrollvariabler

Også mellom sykefraværsvariablene og kontrollvariablene er det flere signifikante korrelasjoner. Det er en moderat, positiv korrelasjon mellom sykefraværsvariabelen *egenmeldt fravær 2015* og *størrelse på driftsenhet* ($r=,44$; $p<0,05$) og en svak, positiv korrelasjon mellom *egenmeldt fravær 2016* og *størrelse på driftsenhet* ($r=,39$; $p<0,05$). Det ser derfor ut til at det egenmeldte sykefraværet øker jo større driftsenheten er. Videre er det en svak, negativ korrelasjon mellom *legemeldt fravær 2015* og *utdanningsnivå* ($r=-,36$; $p<0,05$). Dette betyr at sykefraværet er mindre i driftsenheter som har ansatte med et høyere utdanningsnivå. Det er også moderate, positive korrelasjoner mellom sykefraværsvariabelen *legemeldt fravær 2016* og *alder* ($r=,42$; $p<0,05$), og mellom *legemeldt fravær 2016* og *størrelse på driftsenhet* ($r=,41$; $p<0,05$). Dette betyr at sykefraværet, naturlig nok, øker med alderen samt at sykefraværet øker med driftsenhetens størrelse. Til slutt er det en moderat, positiv korrelasjon mellom *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* og størrelsesvariabelen ($r=,46$; $p<0,01$). Igjen peker dette på at sykefraværet øker med driftsenhetens størrelse.

4.2.5 Korrelasjoner mellom kontrollvariabler

Endelig er det også mellom kontrollvariablene flere signifikante korrelasjoner.

Kontrollvariabelen *kjønn* har en svak, negativ korrelasjon med *type driftsenhet* ($r=-,38$; $p<0,05$). Dette betyr at det er flest kvinner ansatt i type 1 av driftsenheter, altså i fylkene. Videre har kontrollvariabelen *alder* en moderat, negativ korrelasjon med *utdanningsnivå* ($r=-,42$; $p<0,05$), en høy, positiv korrelasjon med *ansettelsestid* ($r=,83$; $p<0,01$) og en høy, negativ korrelasjon med *type driftsenhet* ($r=-,69$; $p<0,01$). Dette betyr at eldre medarbeidere i NAVs driftsenheter har et lavere utdanningsnivå, har vært ansatt i NAV lengst og jobber i fylkene. Til slutt har kontrollvariabelen *ansettelsestid* en moderat, negativ korrelasjon med *type driftsenhet* ($r=-,53$; $p<0,01$). Dette betyr at ansatte i type 1 av driftsenheter, altså fylkene, har vært ansatt i kortere tid enn ansatte i de øvrige driftsenhetene.

4.3 ANOVA-analyse av størrelse på driftsenhet

Det fremgår av korrelasjonsanalysene ovenfor (tabell 5) at empowermentledelse har en signifikant, negativ korrelasjon med kontrollvariabelen *størrelse på driftsenhet* ($r=-,43$; $p<0,05$). Dette tyder på at det er mer bruk av empowermentledelse i små driftsenheter i NAV. Ettersom lederstilen *empowermentledelse* er hovedfokus i studien, ble det interessant å undersøke hvorvidt det er forskjeller mellom driftsenheter av ulik størrelse når det gjelder gjennomsnittsverdien på empowermentledelse. Dette ble gjort ved hjelp av enveis variansanalyse (ANOVA). En post-hoc test med bruk av Bonferroni ble benyttet for å slå fast hvor forskjellene mellom ulike grupper av størrelsesvariabelen lå (Ringdal, 2013).

I ANOVA-analysen ble først størrelsesvariabelen gjort om til en kategorivariabel med følgende tre kategorier: *små* (0-49 999), *mellomstore* (50 000-99 999) og *store* (over 100 000) *driftsenheter*. Deretter ble disse kategoriene gitt følgende tallverdier: små = 1, mellomstore = 2 og store = 3. Nedenfor, i tabell 6, fremgår resultatene fra ANOVA-analysen.

Tabell 6: ANOVA-analyse av størrelse på driftsenhet

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,05	2	,06	3,50	,04
Within Groups	,19	27	,01		
Total	,24	29			

Tabell 6 viser at variabelen *størrelse på driftsenhet* har en signifikant hovedeffekt på grad av empowermentledelse ($F=3,50$; $p<0,05$ og $\eta^2=0,21$). Dette underbygges ved at η^2 , eller *effektstørrelsen*, viser at størrelsesvariabelen forklarer hele 21 % av variasjonen i grad av

empowermentledelse. Tallet for η^2 ble beregnet ved å dividere tallet for *Sum of Squares Between Groups* (,05) på tallet for *Sum of Squares Total* (,24).

Bonferroni post-hoc testen viste at små driftsenheter i NAV ($M=2,46$, $SD=0,09$) i gjennomsnitt rapporterte signifikant større grad av empowermentledelse enn store driftsenheter ($M=2,35$, $SD=0,08$). Det var imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom små og mellomstore eller mellom mellomstore og store driftsenheter. Disse funnene tyder på at dersom empowermentledelse blir funnet å ha en signifikant, negativ sammenheng med sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV, slik H1 postulerte, vil de små driftsenhetene ha en fordel. Hvorvidt analysene gir støtte for H1, samt de andre hypotesene i studien, blir testet i de multiple regresjonsanalysene nedenfor.

4.4 Regresjonsanalyser og hypotesetesting (N=30)

Etter å ha gjennomført korrelasjonsanalyser av hovedvariablene i studien, ble det kjørt såkalte *hierarkiske multiple regresjonsanalyser*. I denne typen analyser benytter man flere enn én X-variabel (uavhengige variabler) for å finne variasjon/endring i Y (avhengig variabel). Ved bruk av multiple regresjonsanalyser ble det blant annet undersøkt hvorvidt de signifikante korrelasjonene som ble funnet mellom variablene *lederstil* og *sykefravær* også var signifikante etter kontroll for kontrollvariabler.

Til tross for at korrelasjonsanalysene kun ga signifikante sammenhenger mellom ledelsesvariablen *empowermentledelse* og sykefraværsvariablene *egenmeldt fravær 2016*, *legemeldt fravær 2016* samt *egenmeldt + legemeldt fravær 2016*, ble det likevel gjennomført multiple regresjonsanalyser for samtlige ledelsesvariabler, kontrollvariabler og sykefraværsvariabler. Dermed ble multiple regresjonsanalyser brukt for å teste de fire hypotesene i denne studien (H1-H4). I de multiple regresjonsanalysene nedenfor (kapittel 4.4.1), blir den opprinnelige utvalgsstørrelsen (N=30) benyttet. I kapittel 4.5, følger multiple regresjonsanalyser der N=60. I samtlige av de multiple regresjonsanalysene er også et signifikansnivå på 0,10 lagt til grunn. Bakgrunnen for dette er, som det fremgår av metodekapittelet, faren for å gjøre type II feil.

4.4.1 Multiple regresjonsanalyser av empowermentledelse og sykefravær (N=30)

De multiple regresjonsanalysene av empowermentledelse, kontrollvariabler og sykefravær testet H1 som postulerte at "Jo høyere grad av empowermentledelse, jo lavere er

sykefraværet i NAVs driftsenheter”. Til tross for at det kun var enkelte av kontrollvariablene som hadde signifikante korrelasjoner med sykefraværsvariablene, ble samtlige kontrollvariabler inkludert. Resultatene fremgår av tabell 7.

Tabell 7: Multiple regresjonsanalyser av empowermentledelse (N=30)

		Avhengige variabler					
		EM 2015	EM 2016	LM 2015	LM 2016	EM+LM 2015	EM+LM 2016
Kontrollvariabler	Kjønn	-,06	-,17	,19	,27*	,18	,23
	Alder	-,30	-,41	,25	-,08	,19	-,15
	Utdanningsnivå	-,18	-,11	-,38*	-,40**	-,38*	-,40**
	Ansettelsestid	,16	,21	-,44	,16	-,39	,19
	Størrelse driftsenhet	,35	,19	,15	,26	,21	,28*
	Type driftsenhet	-,01	,05	-,25	-,22	-,25	-,20
Uavhengig variabel	Empowermentledelse	-,17	-,36*	-,21	-,43**	-,24	-,48***
Modellstatistikk	F Modell 1	1,08	1,46	2,03*	3,54**	1,93	3,08**
	F Modell 2	,98	1,78	1,90	4,77***	1,86	4,64***
	F _{change}	,53	2,93	1,07	6,80**	1,32	8,24***
	R ² _{adjusted} modell 1	,02	,09	,18	,34	,16	,30
	R ² _{adjusted} modell 2	-,01	,16	,18	,48	,17	,47
	R ² _{change}	,02	,09	,03	,12	,04	,15

N=30, *= $p<0,10$, **= $p<0,05$, ***= $p<0,01$, ****= $p<0,001$, EM = egenmeldt fravær, LM = legemeldt fravær.

Betaværdier fra modell 2.

Resultatene fra regresjonsanalysene i tabell 7 viser at det fremdeles, etter å ha kontrollert for kontrollvariablene, er en signifikant, negativ sammenheng mellom *empowermentledelse* og *egenmeldt fravær 2016* ($\beta=-,36$; $p<0,10$). Dette gjelder imidlertid kun på 0,10-nivå, som betyr at sammenhengen blir svakere når kontrollvariablene inkluderes. Videre er det fremdeles, etter å ha kontrollert for kontrollvariablene, en signifikant, negativ sammenheng mellom *empowermentledelse* og *legemeldt fravær 2016* ($\beta=-,43$; $p<0,05$) samt mellom *empowermentledelse* og *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* ($\beta=-,48$; $p<0,01$). Resultatene viser at det heller ikke i regresjonsanalysene er signifikante sammenhenger mellom empowermentledelse og sykefraværsvariabler i 2015.

Den sterkeste sammenhengen er mellom empowermentledelse og sykefraværsvariabelen *egenmeldt + legemeldt fravær 2016*. Empowermentledelse og kontrollvariablene forklarer her 47 % av variasjonen og introduksjonen av empowermentledelse gir en økning på 15 % fra modell 1. Det er imidlertid for sykefraværsvariabelen *legemeldt fravær 2016* den reviderte modellen har størst forklaringskraft. Her forklarer empowermentledelse sammen

med de ulike kontrollvariablene 48 % av variasjonen, men introduksjonen av empowermentledelse gir en lavere økning (12 %) fra modell 1. Forskjellen mellom disse to sykefraværsvariablene er likevel ikke stor.

4.4.2 Multiple regresjonsanalyser av øvrige lederstiler og sykefravær (N=30)

Til tross for at korrelasjonsanalysene av hovedvariabler (se tabell 5) ikke ga noen signifikante korrelasjoner mellom de øvrige lederstilene og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV, ble det likevel gjennomført multiple regresjonsanalyser også for lederstilene *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*. Gjennom disse ble de øvrige hypotesene (H2-H4) testet. Det må imidlertid poengteres at det trolig skal en del til for å få signifikante sammenhenger i regresjonsanalysene, da dette ikke var tilfellet i korrelasjonsanalysene.

Direkte/autoritær ledelse

De multiple regresjonsanalysene av direkte/autoritær ledelse, kontrollvariabler og sykefraværsvariabler testet **H2** som postulerte at "Jo høyere grad av direkte/autoritær ledelse, jo høyere er sykefraværet i NAVs driftsenheter". Resultatene fra disse analysene følger av tabell 8 nedenfor.

Tabell 8: Multiple regresjonsanalyser av direkte/autoritær ledelse (N=30)

		Avhengige variabler					
		EM 2015	EM 2016	LM 2015	LM 2016	EM+LM 2015	EM+LM 2016
Kontrollvariabler	Kjønn	,01	-,15	,20	,24	,19	,20
	Alder	-,32	-,39	,27	-,02	,20	-,09
	Utdanningsnivå	-,02	,04	-,29	-,24	-,28	-,22
	Ansettelsestid	,14	,17	-,46	,11	-,42	,14
	Størrelse driftsenhet	,45**	,38**	,26	,46***	,33*	,51***
	Type driftsenhet	,03	,02	-,28	-,31	-,26	-,29
Uavhengig variabel	Direkte/autoritær ledelse	-,23	-,10	-,03	,07	-,07	,05
Modellstatistikk	F Modell 1	1,08	1,46	2,03	3,54**	1,93	3,08**
	F Modell 2	1,09	1,24	1,67	2,94**	1,61	2,54**
	F _{change}	1,13	,21	,02	,14	,13	,06
	R ² _{adjusted} modell 1	,02	,09	,18	,34	,16	,30
	R ² _{adjusted} modell 2	,02	,06	,14	,32	,13	,27
	R ² _{change}	,04	,01	,00	,00	,00	,00

N=30, *= $p < 0,10$, **= $p < 0,05$, ***= $p < 0,01$, ****= $p < 0,001$, EM = egenmeldt fravær, LM = legemmeldt fravær.

Betaværdier fra modell 2.

Resultatene av regresjonsanalysene i tabell 8 viser at heller ikke disse gir signifikante sammenhenger mellom direkte/autoritær ledelse og sykefraværsvariablene. Imidlertid fremgår det av tabellen at størrelsesvariabelen slår signifikant, positivt ut på samtlige sykefraværsvariabler, med unntak av for sykefraværsvariabelen *legemeldt fravær 2015*. Dette peker på at variabelen *størrelse på driftsenhet* her har større forklaringskraft enn hva lederstilen *direkte/autoritær ledelse* har.

Verdibasert ledelse

I de multiple regresjonsanalysene av verdibasert ledelse, kontrollvariabler og sykefraværsvariabler ble **H3** testet. Denne hypotesen postulerte at "Jo høyere grad av verdibasert ledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter". Nedenfor, i tabell 9, følger resultatene fra disse regresjonsanalysene.

Tabell 9: Multiple regresjonsanalyser av verdibasert ledelse (N=30)

		Avhengige variabler					
		EM 2015	EM 2016	LM 2015	LM 2016	EM+LM 2015	EM+LM 2016
Kontrollvariabler	Kjønn	-,03	-,12	,23	,28	,21	,25
	Alder	-,40	-,59	,12	-,11	,04	-,22
	Utdanningsnivå	-,22	-,28	-,51*	-,35	-,54**	-,39
	Ansettelsestid	,17	,22	-,43	,13	-,38	,16
	Størrelse driftsenhet	,38*	,28	,19	,43**	,26	,46**
	Type driftsenhet	,01	,09	-,22	-,25	-,21	-,22
Uavhengig variabel	Verdibasert ledelse	-,26	-,46*	-,33	-,18	-,37	-,25
Modellstatistikk	F Modell 1	1,08	1,46	2,03	3,54**	1,93	3,08**
	F Modell 2	1,07	2,01*	2,14*	3,11**	2,16*	2,90**
	F _{change}	1,05	4,08*	2,18	,76	2,73	1,49
	R ² _{adjusted} modell 1	,02	,09	,18	,34	,16	,30
	R ² _{adjusted} modell 2	,02	,20	,22	,34	,22	,32
	R ² _{change}	,04	,11	,06	,02	,07	,04

N=30, *= $p<0,10$, **= $p<0,05$, ***= $p<0,01$, ****= $p<0,001$, EM = egenmeldt fravær, LM = legemeldt fravær. Betaværdier fra modell 2.

Resultatene fra multiple regresjonsanalyser av verdibasert ledelse, kontrollvariabler og sykefraværsvariabler viser, i motsetning til korrelasjonsanalysene, at lederstilen *verdibasert ledelse* har en signifikant, negativ sammenheng med sykefraværsvariabelen *egenmeldt fravær 2016* ($\beta=-,46$; $p<0,10$). Sammenhengen er imidlertid kun signifikant på 0,10-nivå. I korrelasjonsanalysene ovenfor (tabell 5) ble kun korrelasjoner som er signifikante på 0,01-

og 0,05-nivå inkludert. Dette er derfor trolig noe av grunnen til at regresjonsanalysene viser noe annet enn korrelasjonsanalysene.

Sammen forklarer lederstilen *verdibasert ledelse* og kontrollvariablene, i den reviderte modellen, 20 % av variasjonen i det egenmeldte fraværet i 2016. Introduksjonen av denne lederstilen gir en økning på 11 % fra modell 1, og er derfor ikke ubetydelig.

Endringsorientert ledelse

Endelig, i de multiple regresjonsanalysene av endringsorientert ledelse, kontrollvariabler og sykefraværsvariabler, ble **H4** testet. H4 postulerte at “Jo høyere grad av endringsorientert ledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter”. Resultatene av disse regresjonsanalysene følger nedenfor, i tabell 10.

Tabell 10: Multiple regresjonsanalyser av endringsorientert ledelse (N=30)

		Avhengige variabler					
		EM 2015	EM 2016	LM 2015	LM 2016	EM+LM 2015	EM+LM 2016
Kontrollvariabler	Kjønn	-,07	-,18	,19	,26	,17	,21
	Alder	-,27	-,45	,21	-,07	,15	-,15
	Utdanningsnivå	-,04	-,13	-,42*	-,30	-,42*	-,31
	Ansettelsestid	,15	,14	-,49	,10	-,44	,12
	Størrelse driftsenhet	,43**	,26	,17	,42**	,25	,45**
	Type driftsenhet	-,05	,09	-,21	-,24	-,21	-,22
Uavhengig variabel	Endringsorientert ledelse	,02	-,37*	-,31	-,16	-,29	-,22
Modellstatistikk	F Modell 1	1,08	1,46	2,03	3,54**	1,93	3,08**
	F Modell 2	,88	1,79	2,16*	3,11**	2,01*	2,87**
	F _{change}	,01	3,00*	2,27	,76	1,99	1,36
	R ² _{adjusted} modell 1	,02	,09	,18	,34	,16	,30
	R ² _{adjusted} modell 2	-,03	,16	,22	,34	,20	,31
	R ² _{change}	,00	,09	,06	,02	,06	,03

N=30, *= $p<0,10$, **= $p<0,05$, ***= $p<0,01$, ****= $p<0,001$, EM = egenmeldt fravær, LM = legemeldt fravær. Betaværdier fra modell 2.

Også for lederstilen *endringsorientert ledelse* ga resultatene fra regresjonsanalysene, i motsetning til korrelasjonsanalysene, en signifikant, negativ sammenheng. Dette var mellom *endringsorientert ledelse* og *egenmeldt fravær 2016* ($\beta=-,37$; $p<0,10$). Imidlertid gjelder dette, i likhet med for *verdibasert ledelse*, kun dersom 0,10 benyttes som signifikansnivå. I den reviderte modellen forklarer *endringsorientert ledelse* og kontrollvariablene 16 % av variasjonen i *egenmeldt fravær 2016*. Introduksjonen av *endringsorientert ledelse* gir en økning på 9 % fra modell 1.

4.4.3 Hvilken av lederstilene har størst forklaringskraft?

Som det fremgår av de multiple regresjonsanalysene ovenfor, har både empowermentledelse ($\beta=-,36; p<0,10$), verdibasert ledelse ($\beta=-,46; p<0,10$) og endringsorientert ledelse ($\beta=-,37; p<0,10$) signifikante, negative sammenhenger med det egenmeldte fraværet i 2016. Et sentralt spørsmål blir derfor: Hvilken av lederstilene har størst forklaringskraft på det egenmeldte fraværet? For å undersøke dette, ble det gjennomført multiple regresjonsanalyser. I disse ble samtlige kontrollvariabler lagt i blokk 1 og variablene for de tre lederstilene i blokk 2. Resultatene viste at når de tre lederstilene blir lagt samtidig i samme blokk, mister de sin signifikans. Dette er tilfellet også når empowermentledelse og verdibasert ledelse blir lagt i samme blokk, når empowermentledelse og endringsorientert ledelse blir lagt i samme blokk, og når verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse blir lagt i samme blokk.

4.4.4 Oppsummering multiple regresjonsanalyser (N=30)

Samlet sett gir resultatene fra de multiple regresjonsanalysene ovenfor, og der N=30, støtte for **H1**. Videre gir resultatene, dersom et signifikansnivå på 0,10 legges til grunn, også støtte for **H3** og **H4**. Resultatene gir imidlertid ikke støtte for **H2**. Det må poengteres at det kun er for sykefraværsvariabler i 2016 at det er funnet signifikante sammenhenger mellom variablene *lederstil* og *sykefravær*.

Ettersom disse resultatene baserer seg på et lite utvalg (N=30), må det imidlertid tas høyde for analysemessige utfordringer. Som allerede poengtert, er det ved bruk av små utvalg større sannsynlighet for å begå type II feil. Dette betyr at nullhypotesen for enkelte av lederstilene kan ha blitt beholdt til tross for at den skulle ha vært forkastet. For å undersøke hvorvidt dette kan være tilfellet, ble det gjennomført multiple regresjonsanalyser der N=60.

4.5 Regresjonsanalyser og hypotesetesting (N=60)

I dette kapittelet følger regresjonsanalyser med variablene *egenmeldt fravær 2015+2016*, *legemeldt fravær 2015+2016* og *egenmeldt + legemeldt fravær 2015+2016*.

4.5.1 Multiple regresjonsanalyser av empowermentledelse og sykefravær (N=60)

Nedenfor, i tabell 11, fremgår resultatene fra multiple regresjonsanalyser av empowermentledelse, kontrollvariabler og sykefravær der N=60. Fremdeles er det H1 som testes.

Tabell 11: Multiple regresjonsanalyser av empowermentledelse (N=60)

		Avhengige variabler		
		EM 2015+2016	LM 2015+2016	EM + LM 2015+2016
Kontrollvariabler	Kjønn	-,11	,23*	,20*
	Alder	-,35	,09	,02
	Utdanningsnivå	-,11	-,38**	-,39***
	Ansettelsestid	,19	-,14	-,10
	Størrelse driftsenhet	,27*	,20	,24*
	Type driftsenhet	,02	-,23	-,22
Uavhengig variabel	Empowerment-ledelse	-,26*	-,32**	-,35***
Modellstatistikk	F Modell 1	2,72**	4,76****	4,45****
	F Modell 2	2,89**	5,30****	5,32****
	F _{change}	3,22*	5,90**	7,33***
	R ² _{adjusted} modell 1	,15	,28	,26
	R ² _{adjusted} modell 2	,18	,34	,34
	R ² _{change}	,05	,07	,08

N=60, *= $p<0,10$, **= $p<0,05$, ***= $p<0,01$, ****= $p<0,001$, EM = egenmeldt fravær, LM = legemeldt fravær. Betaværdier fra modell 2.

Tabell 11 viser at empowermentledelse først og fremst slår signifikant, negativt ut på variablene *legemeldt fravær 2015+2016* ($\beta=-,32$; $p<0,05$) og *egenmeldt + legemeldt fravær 2015+2016* ($\beta=-,35$; $p<0,01$). Når signifikansnivået settes til 0,10, får empowermentledelse også en signifikant, negativ sammenheng med *egenmeldt fravær 2015+2016* ($\beta=-,26$; $p<0,10$). Det er for sykefraværsvariabelen *egenmeldt + legemeldt fravær 2015+2016* at den reviderte modellen har størst forklaringskraft. Her forklarer modellen med empowermentledelse og kontrollvariablene 34 % av variasjonen. Introduksjonen av empowermentledelse gir en økning på 8 % fra modell 1.

4.5.2 Multiple regresjonsanalyser av øvrige lederstiler og sykefravær (N=60)

Videre ble det også gjennomført multiple regresjonsanalyser, der N=60, av lederstilene *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*.

Direkte/autoritær ledelse

I de multiple regresjonsanalysene av direkte/autoritær ledelse, kontrollvariabler og sykefravær, der N=60, testes fremdeles H2. Resultatene fra analysene fremgår av tabell 12 nedenfor.

Tabell 12: Multiple regresjonsanalyser av direkte/autoritær ledelse (N=60)

		Avhengige variabler		
		EM 2015+2016	LM 2015+2016	EM + LM 2015+2016
Kontrollvariabler	Kjønn	-,07	,21	,19
	Alder	-,36	,12	,05
	Utdanningsnivå	,01	-,26*	-,25*
	Ansettelsestid	,12	-,17	-,14
	Størrelse driftsenhet	,41***	,35***	,41****
	Type driftsenhet	,03	-,29	-,27
Uavhengig variabel	Direkte/autoritær ledelse	-,17	,02	-,01
Modellstatistikk	F Modell 1	2,72**	4,76****	4,45****
	F Modell 2	2,55**	4,01****	3,74***
	F _{change}	1,39	,02	,01
	R ² _{adjusted} modell 1	,15	,28	,26
	R ² _{adjusted} modell 2	,16	,26	,25
	R ² _{change}	,02	,00	,00

N=60, *=p<0,10, **=p<0,05, ***=p<0,01, ****=p<0,001, EM = egenmeldt fravær, LM = legemeldt fravær. Betaværdier fra modell 2.

Tabell 12 viser at lederstilen *direkte/autoritær ledelse* heller ikke slår signifikant ut på de nye variablene for sykefravær. Dette betyr at det å øke utvalgsstørrelsen, ikke fører med seg noen betydelige endringer når det gjelder denne lederstilen.

Videre viser tabell 12 at størrelsesvariabelen også her slår signifikant, positivt ut på samtlige av sykefraværsvariablene. Det ser derfor ut til at størrelsesvariabelen har større forklaringskraft på sykefraværet, både der N=30 og der N=60, enn hva lederstilen *direkte/autoritær ledelse* har.

Verdibasert ledelse

Når det gjelder lederstilen *verdibasert ledelse*, følger resultatene av multiple regresjonsanalyser, der N=60, i tabell 13 nedenfor. Det er H3 som testes.

Tabell 13: Multiple regresjonsanalyser av verdibasert ledelse (N=60)

		Avhengige variabler		
		EM 2015+2016	LM 2015+2016	EM + LM 2015+2016
Kontrollvariabler	Kjønn	-,08	,25**	,23*
	Alder	-,49	,00	-,09
	Utdanningsnivå	-,25	-,42**	-,45***
	Ansettelsestid	,19	-,15	-,11
	Størrelse driftsenhet	,33**	,30**	,35***
	Type driftsenhet	,05	-,23	-,21

Tabell 13: (forts.)

Uavhengig variabel	Verdibasert ledelse	-,35**	-,25*	-31**
Modellstatistikk	F Modell 1	2,72**	4,76****	4,45****
	F Modell 2	3,23***	4,63****	4,66****
	F _{change}	5,05	2,85*	4,28**
	R ² _{adjusted} modell 1	,15	,28	,26
	R ² _{adjusted} modell 2	,21	,30	,30
	R ² _{change}	,07	,03	,05

N=60, *= $p<0,10$, **= $p<0,05$, ***= $p<0,01$, ****= $p<0,001$, EM = egenmeldt fravær, LM = legemeldt fravær. Betaværdier fra modell 2.

Tabell 13 viser at verdibasert ledelse slår signifikant, negativt ut på variablene *egenmeldt fravær 2015+2016* ($\beta=-,35$; $p<0,05$) og *egenmeldt + legemeldt fravær 2015+2016* ($\beta=-,31$; $p<0,05$). Når 0,10 benyttes som signifikansnivå, får verdibasert ledelse også en signifikant, negativ sammenheng med *legemeldt fravær 2015+2016* ($\beta=-,25$; $p<0,10$).

Den reviderte modellen har størst forklaringskraft på *egenmeldt + legemeldt fravær 2015+2016*. Her forklarer verdibasert ledelse og kontrollvariablene 30 % av variasjonen i sykefraværet. Introduksjonen av verdibasert ledelse gir en økning på 5 % fra modell 1, og er derfor noe mindre enn økningen som empowermentledelse ga ovenfor.

Det faktum at verdibasert ledelse her får flere signifikante, negative sammenhenger med sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV, viser den betydningen utvalgsstørrelse kan ha. De multiple regresjonsanalysene der N=30, viste kun én signifikant, negativ sammenheng mellom verdibasert ledelse og egenmeldt sykefravær i 2016. Imidlertid, når N økes til 60, får verdibasert ledelse signifikante sammenhenger med samtlige variabler for sykefravær. Dette illustrerer at det er en viss fare for at det i de foregående analysene foreligger type II feil, noe som underbygger argumentet for å også benytte 0,10 som signifikansnivå.

Endringsorientert ledelse

Til slutt ble det gjennomført multiple regresjonsanalyser også for lederstilen *endringsorientert ledelse*, der N=60. Det er her H4 som testes, og resultatene fra disse analysene følger av tabell 14 nedenfor.

Tabell 14: Multiple regresjonsanalyser av endringsorientert ledelse (N=60)

		Avhengige variabler		
		EM 2015+2016	LM 2015+2016	EM + LM 2015+2016
Kontrollvariabler	Kjønn	-,12	,22*	,19
	Alder	-,36	,07	,00
	Utdanningsnivå	-,08	-,36**	-,36**
	Ansettelsestid	,14	-,19	-,16
	Størrelse driftsenhet	,35**	,29**	,34***
	Type driftsenhet	,02	-,22	-,21
Uavhengig variabel	Endringsorientert ledelse	-,17	-,23*	-,25*
Modellstatistikk	F Modell 1	2,72**	4,76****	4,45****
	F Modell 2	2,52**	4,64****	4,48****
	F _{change}	1,25	2,91*	3,45*
	R ² _{adjusted} modell 1	,15	,28	,26
	R ² _{adjusted} modell 2	,15	,30	,29
	R ² _{change}	,02	,03	,04

N=60, *= $p<0,10$, **= $p<0,05$, ***= $p<0,01$, ****= $p<0,001$, EM = egenmeldt fravær, LM = legemeldt fravær. Betaværdier fra modell 2.

Tabell 14 viser at lederstilen *endringsorientert ledelse* slår signifikant, negativt ut på to av sykefraværsvariablene, men kun når 0,10 benyttes som signifikansnivå. Dette gjelder for sykefraværsvariablene *legemeldt fravær 2015+2016* ($\beta=-,23$; $p<0,10$) og *egenmeldt + legemeldt fravær 2015+2016* ($\beta=-,25$; $p<0,10$). Disse funnene viser, i likhet med for verdibasert ledelse, at når utvalgsstørrelsen øker til N=60, får endringsorientert ledelse signifikante sammenhenger med flere variabler for sykefravær.

Den reviderte modellen har størst forklaringskraft på variabelen *legemeldt fravær 2015+2016*. Her forklarer endringsorientert ledelse sammen med kontrollvariablene 30 % av variasjonen. Introduksjonen av endringsorientert ledelse gir likevel kun en økning på 3 % fra modell 1. Også for variabelen *egenmeldt + legemeldt fravær 2015+2016* har modellen stor forklaringskraft. Her forklarer endringsorientert ledelse og kontrollvariablene 29 % av variasjonen. Introduksjonen av endringsorientert ledelse gir her en noe høyere økning i forklaringskraften enn tilfellet ovenfor, på 4 %.

4.5.3 Hvilken av lederstilene har størst forklaringskraft her?

Også i de multiple regresjonsanalysene der N=60 er det flere av de fire lederstilene som slår signifikant ut på samme sykefraværsvariabel. For det første slår både empowermentledelse ($\beta=-,35$; $p<0,01$), verdibasert ledelse ($\beta=-,31$; $p<0,05$) og endringsorientert ledelse ($\beta=-,25$;

$p < 0,10$) signifikant, negativt ut på variabelen *egenmeldt + legemeldt fravær 2015+2016*. Det ble derfor gjennomført multiple regresjonsanalyser der alle de tre lederstilene ble lagt samtidig i blokk 2. Resultatene fra disse viste at når alle lederstilene blir lagt samtidig i samme blokk, mister de sin signifikans. Imidlertid, når empowermentledelse og verdibasert ledelse blir lagt samtidig i samme blokk, er fortsatt empowermentledelse signifikant ($\beta = -,29$; $p < 0,10$). Det samme gjelder for empowermentledelse når empowermentledelse og endringsorientert ledelse blir lagt i samme blokk ($\beta = -,36$; $p < 0,10$).

For det andre slår både empowermentledelse ($\beta = -,32$; $p < 0,05$), verdibasert ledelse ($\beta = -,25$; $p < 0,10$) og endringsorientert ledelse ($\beta = -,23$; $p < 0,10$) signifikant, negativt ut på variabelen *legemeldt fravær 2015 + 2016*. Imidlertid, når disse lederstilene blir lagt samtidig i samme blokk, mister de sin signifikans. Når empowermentledelse og verdibasert ledelse blir lagt samtidig i samme blokk, er empowermentledelse fortsatt signifikant ($\beta = -,26$; $p < 0,10$).

Endelig slår både empowermentledelse ($\beta = -,26$; $p < 0,10$) og verdibasert ledelse ($\beta = -,35$; $p < 0,05$) signifikant, negativt ut på variabelen *egenmeldt fravær 2015 + 2016*. Imidlertid, når begge disse lederstilene blir lagt i samme blokk, mister de begge sin signifikans.

Samlet peker disse resultatene på at det er empowermentledelse som har størst betydning for sykefraværet i NAVs driftsenheter, etterfulgt av verdibasert ledelse. Dette peker på viktigheten av å vektlegge nettopp empowermentledelse, for å redusere sykefraværet i NAVs driftsenheter.

4.5.4 Oppsummering av hypotesetestingen

Resultatene fra regresjonsanalysene ovenfor, der $N=60$, gir støtte for **H1**, **H3** og **H4**.

Sistnevnte gjelder kun når et signifikansnivå på 0,10 legges til grunn. Samlet betyr funnene at når ledere i NAVs driftsenheter praktiserer empowermentledelse, verdibasert ledelse og/eller endringsorientert ledelse, så vil sykefraværet gå ned.

Resultatene gir ikke støtte for **H2**. På bakgrunn av analysene er det derfor ikke grunnlag til å si at sykefraværet øker, når ledere i NAVs driftsenheter praktiserer direkte/autoritær ledelse.

4.6 Supplerende analyser

I hovedanalysene var hver av variablene for lederstil operasjonalisert slik at de kun bestod av tre påstander (se tabell 2). Videre var variablene for sykefravær operasjonalisert til *sum*

egenmeldt fravær og sum legemeldt fravær for årene 2015 og 2016. Dette gjør at signifikante sammenhenger mellom enkeltpåstander under lederstil og opprinnelige sykefraværskategorier kan ha blitt kamouflert. I et forsøk på å avdekke hvorvidt dette er tilfellet, ble det gjennomført supplerende analyser.

I de supplerende analysene ble samtlige av påstandene om ledelse fra Organisasjonsundersøkelsen, og som knytter seg til lederstilene, inkludert. Totalt utgjorde dette 29 enkeltpåstander. Videre ble også samtlige av de opprinnelige kategoriene for sykefravær (to for egenmeldt og fire for legemeldt), samt kategoriene *egenmeldt fravær*, *legemeldt fravær* og *egenmeldt + legemeldt fravær*, for både 2015 og 2016, inkludert. Nedenfor følger resultatene fra de supplerende analysene. Med hensyn til at den opprinnelige utvalgsstørrelsen var på 30 driftsenheter, består samtlige analyser av en utvalgsstørrelse på N=30.

4.6.1 Signifikante sammenhenger mellom påstander under empowermentledelse og sykefraværsvARIABLER

Det var spesielt én påstand under empowermentledelse som hadde signifikante, negative korrelasjoner med flere ulike sykefraværsvARIABLER, nemlig påstanden “Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) gir medarbeiderne frihet til å ta egne avgjørelser”. Nedenfor, i tabell 15, fremgår samtlige av disse.

Tabell 15: Signifikante korrelasjoner mellom det å ha *frihet (autonomi)* og sykefravær

Påstand: Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) gir medarbeiderne frihet til å ta egne avgjørelser	Korrelasjon
Egenmeldt 1-3 dager 2015	-,48**
Egenmeldt 1-3 dager 2016	-,53**
Egenmeldt 2015	-,48**
Egenmeldt 2016	-,58**
Legemeldt 1-3 dager 2015	-,49**
Legemeldt 1-3 dager 2016	-,54**
Legemeldt 4-16 dager 2015	-,47**
Legemeldt 4-16 dager 2016	-,63**
Egenmeldt + legemeldt 2016	-,42*

N=30, * Korrelasjonene er signifikante på 0,05 nivå, ** Korrelasjonene er signifikante på 0,01 nivå

Videre ble det funnet flere signifikante, negative korrelasjoner mellom påstanden “Medarbeiderne har tilstrekkelig myndighet til å ta beslutninger” og enkelte sykefraværsvARIABLER i 2016. Samtlige av disse fremgår av tabell 16 nedenfor.

Tabell 16: Signifikante korrelasjoner mellom det å ha myndighet og sykefravær

Påstand: Medarbeiderne har tilstrekkelig myndighet til å ta beslutninger	Korrelasjon
Legemeldt 16-56 dager 2016	-,42*
Legemeldt mer enn 8 uker 2016	-,43*
Legemeldt 2016	-,48**
Egenmeldt + legemeldt 2016	-,46**

N=30, * Korrelasjonene er signifikante på 0,05 nivå, ** Korrelasjonene er signifikante på 0,01 nivå

I tillegg til funnene ovenfor, viste korrelasjonsanalysene også andre signifikante, negative sammenhenger mellom empowermentledelse og sykefravær. Dette var mellom følgende påstander og sykefraværsvariabler: "Lederne oppfordrer medarbeiderne til å ta personlig eierskap til arbeidet" og *egenmeldt fravær 1-3 dager 2016* ($r=-,39$; $p<0,05$), "Lederne oppfordrer medarbeiderne til å involvere seg i beslutninger om NAVs retning" og *egenmeldt fravær totalt 2016* ($r=-,38$; $p<0,05$), "Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) spør om andres meninger før de tar viktige beslutninger" og *legemeldt fravær 1-3 dager 2016* ($r=-,43$; $p<0,05$) samt *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* ($r=-,37$; $p<0,05$), og "Lederne i NAV rådfører seg med medarbeiderne om saker som angår dem" og *legemeldt fravær 1-3 dager 2016* ($r=-,39$; $p<0,05$).

Det ble gjennomført multiple regresjonsanalyser av de påstandene under empowermentledelse som hadde signifikante, negative korrelasjoner med mer enn én sykefraværsvariabel. Slik ble det undersøkt om det fremdeles, etter å ha kontrollert for samtlige kontrollvariabler, er signifikant sammenheng mellom variablene.

Påstand 1: Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) gir medarbeiderne frihet til å ta egne avgjørelser

De multiple regresjonsanalysene av sammenhengen mellom påstanden "Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) gir medarbeiderne frihet til å ta egne avgjørelser" og de ulike sykefraværsvariablene viste at det, etter å ha kontrollert for samtlige kontrollvariabler, fremdeles er signifikante, negative sammenhenger mellom påstanden og *egenmeldt fravær 1-3 dager 2016* ($\beta=-,44$; $p<0,05$), *egenmeldt fravær 2016* ($\beta=-,54$; $p<0,05$), *legemeldt fravær 1-3 dager 2016* ($\beta=-,49$; $p<0,05$), *legemeldt fravær 4-16 dager 2016* ($\beta=-,50$; $p<0,05$) og *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* ($\beta=-,63$; $p<0,001$). Dersom 0,10 benyttes som signifikansnivå får også påstanden signifikante, negative sammenhenger med *egenmeldt fravær 2015* ($\beta=-,41$; $p<0,10$), *legemeldt fravær 1-3 dager 2015* ($\beta=-,43$; $p<0,10$) og *legemeldt*

fravær 4-16 dager 2015 ($\beta=-,39$; $p<0,10$). Det er ikke lenger signifikant sammenheng mellom påstanden og *egenmeldt fravær 1-3 dager 2015*. Det er for variabelen *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* at den reviderte modellen har størst forklaringskraft. Påstanden og kontrollvariablene forklarer her 56,6 % av variasjonen, og introduksjonen av påstanden gir en økning på 22,6 % fra modell 1.

Påstand 2: Medarbeiderne har tilstrekkelig myndighet til å ta beslutninger

Også resultatene fra multiple regresjonsanalyser av sammenhengen mellom påstanden “Medarbeiderne har tilstrekkelig myndighet til å ta beslutninger” og ulike sykefraværsvariabler, viste at påstanden, etter å ha kontrollert for samtlige kontrollvariabler, fortsatt har signifikante, negative sammenhenger med *legemeldt fravær 16-56 dager 2016* ($\beta=-,38$; $p<0,05$), *legemeldt fravær mer enn 8 uker 2016* ($\beta=-,42$; $p<0,05$), *legemeldt fravær 2016* ($\beta=-,47$; $p<0,01$) og *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* ($\beta=-,47$; $p<0,01$). Den reviderte modellen har størst forklaringskraft på det legemeldte fraværet i 2016. Påstanden og kontrollvariablene forklarer her 54,1 % av variasjonen, og introduksjonen av påstanden gir en økning på 17,2 % fra modell 1.

4.6.2 Signifikante sammenhenger mellom påstander under direkte/autoritær ledelse og sykefraværsvariabler

De supplerende korrelasjonsanalysene ga kun én signifikant, positiv korrelasjon vedrørende påstander under lederstilen *direkte/autoritær ledelse* og sykefraværsvariabler. Dette var mellom påstanden “Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) bruker sin autoritet for å få ting gjort” og *egenmeldt fravær mer enn tre dager 2016* ($r=,47$; $p<0,01$). Ettersom hovedanalysene ikke ga noen signifikante sammenhenger mellom denne lederstilen og sykefravær, kommer dette funnet noe overraskende. Likevel er det forventet på bakgrunn av teori- og forskningsgjennomgangen.

Også her ble det kjørt en multippel regresjonsanalyse. Resultatet av denne viste at det fremdeles, etter kontroll for samtlige kontrollvariabler, er en signifikant, positiv sammenheng mellom påstanden og sykefraværsvariabelen ($\beta=,55$; $p<0,01$). Resultatet er signifikant på 0,01-nivå, og sammenhengen er derfor sterk. Dette underbygges ved at påstanden og kontrollvariablene forklarer 19,1 % av variasjonen i denne sykefraværsvariabelen. Introduksjonen av påstanden gir en økning på 22,6 % fra modell 1.

4.6.3 Signifikante sammenhenger mellom påstander under verdibasert ledelse og sykefraværsvariabler

Resultatene fra korrelasjonsanalysene av sammenhenger mellom enkeltpåstander under verdibasert ledelse og ulike sykefraværsvariabler, viser at påstanden “Topplederne formidler verdier som er meningsfulle for medarbeiderne” har signifikante, negative korrelasjoner med flere sykefraværsvariabler i 2016. Disse fremgår av tabell 17 nedenfor.

Tabell 17: Signifikante korrelasjoner mellom *formidling av verdier* og sykefravær

Påstand: Topplederne formidler verdier som er meningsfulle for medarbeiderne	Korrelasjon
Egenmeldt 1-3 dager 2016	-,47**
Egenmeldt 2016	-,40*
Legemeldt 1-3 dager 2016	-,46*
Legemeldt 4-16 dager 2016	-,36*

N=30, * Korrelasjonene er signifikante på 0,05 nivå, ** Korrelasjonene er signifikante på 0,01 nivå

Videre ble det også funnet én signifikant, negativ korrelasjon mellom påstanden “Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) skaper en følelse av samarbeid og gjensidig støtte i hele organisasjonen” og *legemeldt fravær 1-3 dager 2016* ($r=-,42$; $p<0,05$).

Ettersom påstanden “Topplederne formidler verdier som er meningsfulle for medarbeiderne” ble funnet å ha signifikante, negative korrelasjoner med flere sykefraværsvariabler, ble det interessant å gjennomføre multiple regresjonsanalyser også her.

Påstand 3: Topplederne formidler verdier som er meningsfulle for medarbeiderne

Resultatene fra de multiple regresjonsanalysene viser at påstanden “Topplederne formidler verdier som er meningsfulle for medarbeiderne” fremdeles, etter å ha kontrollert for samtlige kontrollvariabler, har signifikante, negative sammenhenger med *egenmeldt fravær 1-3 dager 2016* ($\beta=-,53$; $p<0,01$), *egenmeldt fravær 2016* ($\beta=-,42$; $p<0,05$), *legemeldt fravær 1-3 dager 2016* ($\beta=-,53$; $p<0,01$) og *legemeldt fravær 4-16 dager 2016* ($\beta=-,40$; $p<0,05$). Den reviderte modellen har størst forklaringskraft på *egenmeldt fravær 1-3 dager 2016*. Påstanden og kontrollvariablene forklarer her 38,7 % av variasjonen, og introduksjonen av påstanden gir en økning på 21,9 % fra modell 1.

4.6.4 Signifikante sammenhenger mellom påstander under endringsorientert ledelse og sykefraværsvariabler

Når det gjelder korrelasjonsanalysene av påstander under endringsorientert ledelse og ulike sykefraværsvariabler, ga disse flere signifikante, negative korrelasjoner mellom påstanden “Ledelsen oppmuntrer ulike deler av organisasjonen til å arbeide sammen for å få til forbedringer” og sykefraværsvariabler. Samtlige av disse fremgår i tabell 18 nedenfor.

Tabell 18: Signifikante korrelasjoner mellom *oppmuntring til samarbeid* og sykefravær

Påstand: Ledelsen oppmuntrer ulike deler av organisasjonen til å arbeide sammen for å få til forbedringer	Korrelasjon
Egenmeldt 1-3 dager 2016	-,44*
Egenmeldt 2016	-,40*
Legemeldt 1-3 dager 2016	-,56**
Legemeldt 4-16 dager 2016	-,48**

N=30, * Korrelasjonene er signifikante på 0,05 nivå, ** Korrelasjonene er signifikante på 0,01 nivå

Tabell 18 viser at denne påstanden har signifikante, negative sammenhenger med de samme sykefraværsvariablene som påstanden om *formidling av meningsfulle verdier* under verdibasert ledelse. Dette peker igjen på at de to lederstilene har likhetstrekk.

Videre ble det også funnet signifikante, negative korrelasjoner mellom følgende påstander og sykefraværsvariabler: “Topplederne driver innovasjon i NAV” og *egenmeldt fravær 1-3 dager 2016* ($r=-,37$; $p<0,05$), og “Lederne oppfordrer medarbeiderne til å prøve ut nye ideer for at vi skal nå målene våre” og *legemeldt fravær 1-3 dager 2016* ($r=-,42$; $p<0,05$).

Også for endringsorientert ledelse ble det gjennomført multiple regresjonsanalyser dersom påstanden hadde signifikante korrelasjoner med flere sykefraværsvariabler. Dette var tilfellet for følgende påstand:

Påstand 4: Ledelsen oppmuntrer ulike deler av organisasjonen til å arbeide sammen for å få til forbedringer

Resultatene fra de multiple regresjonsanalysene viste at det fremdeles, etter å ha kontrollert for samtlige kontrollvariabler, er signifikante, negative sammenhenger mellom denne påstanden og *egenmeldt fravær 1-3 dager 2016* ($\beta=-,39$; $p<0,05$), *egenmeldt fravær totalt 2016* ($\beta=-,36$; $p<0,10$), *legemeldt fravær 1-3 dager 2016* ($\beta=-,68$; $p<0,00$) og *legemeldt fravær 4-16 dager 2016* ($\beta=-,43$; $p<0,05$). Den reviderte modellen har størst forklaringskraft på

variabelen *legemeldt fravær 1-3 dager 2016*. Påstanden og kontrollvariablene forklarer her 47,6 % av variasjonen, og introduksjonen av påstanden gir en økning på 33,1 % fra modell 1.

4.6.5 Oppsummering supplerende analyser

Det fremgår av resultatene fra de supplerende analysene at det er flere signifikante sammenhenger mellom enkeltpåstander under variabelen *lederstil* og variabler for *sykefravær*. I de supplerende analysene kommer det også frem signifikante sammenhenger som ikke var synlige i foregående hovedanalyser. Særlig gjelder dette for lederstilen *direkte/autoritær ledelse*. Til tross for at det i hovedanalysene ikke ble funnet noen signifikante sammenhenger mellom denne lederstilen og sykefravær, viser de supplerende analysene en signifikant, positiv sammenheng mellom påstanden "Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) bruker sin autoritet for å få ting gjort" og variabelen *egenmeldt fravær mer enn tre dager 2016*. Dette betyr at de supplerende analysene gir støtte for **H2**, om en positiv sammenheng mellom lederstilen *direkte/autoritær ledelse* og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV.

Også når det gjelder lederstilene *empowermentledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*, viser de supplerende analysene signifikante sammenhenger mellom *lederstil* og *sykefravær*. Dette underbygger at analyseresultatene gir støtte for **H1**, **H3** og **H4**.

Etter denne gjennomgangen av analyseresultatene fra studien, diskuteres nedenfor, i kapittel 5, funnene i lys av allerede presentert teori og forskning.

5 Diskusjon og oppsummering

5.1 Drøfting av funnene

Med utgangspunkt i analyseresultatene fra kapittel 4, drøftes i dette kapitlet studiens problemstillinger og hypoteser. Drøftingen er delt i to. I del 1 drøftes hovedproblemstillingen og hypotesen knyttet til empowermentledelse (H1). I del 2 drøftes delproblemstillingen og hypotesene knyttet til direkte/autoritær ledelse, verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse (H2-H4). Ettersom hovedfokuset er lederstilen *empowermentledelse*, er det i diskusjonsdelen lagt mest vekt på empowermentledelse. Hver diskusjonsdel innledes med en kort oppsummering av analyseresultatene.

5.1.1 Empowermentledelse og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV

Analyseresultater (hovedanalyser)

Samlet sett ga resultatene fra hovedanalysene støtte for **H1** som postulerte at: “Jo høyere grad av empowermentledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter”. Dette var fordi det ble funnet å være signifikante, negative sammenhenger mellom lederstilen *empowermentledelse* og ulike sykefraværsvariabler, både i innledende korrelasjonsanalyser og i påfølgende multiple regresjonsanalyser. I korrelasjonsanalysene ble lederstilen *empowermentledelse* funnet å ha signifikante, negative korrelasjoner med sykefraværsvariablene *egenmeldt fravær 2016*, *legemeldt fravær 2016* og *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* (N=30). Empowermentledelse ble ikke funnet å ha signifikante korrelasjoner med variablene *egenmeldt fravær 2015*, *legemeldt fravær 2015* eller *egenmeldt + legemeldt fravær 2015* (N=30). Det må derfor utvises forsiktighet når det gjelder å benytte korrelasjonsanalysene som utgangspunkt for å hevde full støtte for **H1**. Videre, ettersom korrelasjonsanalyser kun ser på samvariasjon mellom to variabler, blir det ikke kontrollert for andre variabler som også kan påvirke sykefraværsvariablene. Imidlertid viste resultatene fra de multiple regresjonsanalysene at det fremdeles, etter å ha kontrollert for samtlige kontrollvariabler, var signifikante, negative sammenhenger mellom empowermentledelse og sykefravær. Dette underbygger dermed at det foreligger støtte for **H1**.

Multiple regresjonsanalyser ble gjennomført med to ulike utvalgsstørrelser; N=30 og N=60. Først ble det gjennomført multiple regresjonsanalyser, der N=30, for å undersøke om de signifikante, negative korrelasjonene mellom empowermentledelse og

sykefraværsvariablene *egenmeldt fravær 2016*, *legemeldt fravær 2016* og *egenmeldt + legemeldt fravær 2016* fremdeles var signifikante etter kontroll for samtlige kontrollvariabler (kjønn, alder, utdanningsnivå, ansettelsestid, størrelse på driftsenhet og type driftsenhet). Dette var tilfellet både for *legemeldt fravær 2016* og *egenmeldt + legemeldt fravær 2016*, og for *egenmeldt fravær 2016* dersom 0,10 benyttes som signifikansnivå.

Deretter ble det gjennomført multiple regresjonsanalyser med en utvalgsstørrelse på N=60. Også disse viste at lederstilen *empowermentledelse* har stor forklaringskraft på ulike sykefraværsvariabler. Resultatene viste at empowermentledelse har signifikante, negative sammenhenger med sykefraværsvariablene *egenmeldt fravær totalt 2015+2016*, *legemeldt fravær totalt 2015+2016* og *egenmeldt + legemeldt fravær totalt 2015+2016*. Førstnevnte gjelder, i likhet med tilfellet ovenfor, imidlertid kun dersom 0,10 benyttes som signifikansnivå. Dette peker mot at den negative sammenhengen mellom lederstilen *empowermentledelse* og *sykefravær* er svakest for egenmeldt fravær, både der N=30 og der N=60. Likevel viser funnene fra regresjonsanalysene, i motsetning til korrelasjonsanalysene, at empowermentledelse også har signifikante, negative sammenhenger med det egenmeldte fraværet på driftsenhetsnivå i NAV. Noe av grunnen til dette kan imidlertid være at mens korrelasjonsanalysene kun benytter 0,01 og 0,05 som signifikansnivå, legger regresjonsanalysene også et signifikansnivå på 0,10 til grunn.

Samlet gjør disse funnene at jeg kan besvare oppgavens hovedproblemstilling; "Hvilke sammenhenger er det mellom lederstilen *empowermentledelse* og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV?", med at det er negativ sammenheng. Med andre ord betyr dette at sykefraværet i NAVs driftsenheter går ned med høyere grader av empowermentledelse. Dette underbygges av de supplerende analyseresultatene.

Analyseresultater (supplerende analyser)

Resultatene fra de supplerende analysene viste flere signifikante, negative sammenhenger mellom enkeltpåstander under lederstilen *empowermentledelse* og sykefraværsvariabler. Av særlig betydning i denne sammenheng, er funnet av flere signifikante, negative korrelasjoner mellom påstanden "Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) gir medarbeiderne frihet til å ta egne avgjørelser" og ulike variabler for korttidssykefravær (16 dager og mindre), både i 2015 og 2016. Med unntak av for sykefraværsvariabelen *legemeldt fravær 4-16 dager 2015*, viste de multiple regresjonsanalysene at sammenhengene fremdeles var signifikante etter å

ha kontrollert for samtlige kontrollvariabler. Sterkest sammenheng var det mellom påstanden og sykefraværsvvariabler i 2016. Videre er også funnet av signifikante, negative korrelasjoner mellom påstanden “Medarbeiderne har tilstrekkelig myndighet til å ta beslutninger” og variabler for langtidssykefravær (16 dager og mer) i 2016, interessant. Samtlige av sammenhengene er signifikante etter å ha kontrollert for kontrollvariabler.

På bakgrunn av disse funnene ser det ut til at både *frihet* og *myndighet* er viktige stikkord for å forklare sykefravær i NAVs driftsenheter. Det ser ut til at ledere som gir frihet og myndighet til medarbeiderne, bidrar til å redusere medarbeidernes sykefravær. Videre viste de supplerende analysene at også påstander som omhandler det å ta “personlig eierskap til arbeidet”, “involvering i beslutninger”, at “lederne spør om andres meninger” og at “lederne rådfører seg med medarbeiderne”, er relevante når det gjelder å forklare årsaker til sykefravær. Imidlertid gjelder dette hovedsakelig for korttidssykefraværet i 2016. Samlet sett er funnene, fra samtlige analyser, som forventet. Hvorfor de er det, blir redegjort for nedenfor.

Betydningen av frihet (autonomi) og myndighet

Som det fremgår av teorigjennomgangen, er *frihet* og *myndighet* helt sentrale bestanddeler i empowermentledelse. Fra Colbjørnsens (2003) definisjon i innledningskapittelet fremgår det at empowermentledelse, i arbeidslivet, nettopp innebærer *delegering av myndighet og ansvar til den enkelte medarbeider*. Også Konczak mfl. (2000) trekker frem *delegering av myndighet* som én av flere empowermentpraksiser. Videre blir det å *gi autonomi*, og hvor det å gi autonomi er synonymt med det å gi frihet, fremhevet som en sentral ledelsespraksis for ledere som praktiserer empowermentledelse (Amundsen & Martinsen, 2014). Igjen peker dette på at det i denne studien er de grunnleggende elementene fra teorien om empowermentledelse som har størst betydning når det gjelder å forklare sykefraværet i NAVs driftsenheter. At frihet og myndighet fører til redusert sykefravær, virker umiddelbart fornuftig. Som det fremgår i det følgende, er det flere grunner til dette.

For det første, ved at medarbeiderne i NAVs driftsenheter blir gitt *tilstrekkelig myndighet*, og dermed makt, til å ta beslutninger, får de mulighet til å selv kontrollere egen arbeidssituasjon. Det å ha valgmuligheter (selvbestemmelse) inngår, som det fremgår av teorikapittelet, i Thomas og Velthouse (1990) sin operasjonalisering av psykologisk empowerment. Selv betegner Thomas og Velthouse psykologisk empowerment som *indre*

oppgavemotivasjon. Ledernes *delegering av myndighet* illustrerer hvordan *det sosio-strukturelle perspektivet* og *det psykologiske perspektivet* på empowerment henger sammen. Ved at lederne i NAVs driftsenheter delegerer myndighet og makt til medarbeiderne (det sosio-strukturelle perspektivet), vil medarbeiderne komme inn i en motivasjonstilstand (det psykologiske perspektivet), ettersom de opplever å ha makt til å bestemme (Conger & Kanungo, 1988). Igjen vil opplevelsen av makt trolig føre til at medarbeiderne opplever indre oppgavemotivasjon, og der denne typen motivasjon utgjør en form for autonom motivasjon. Som påpekt i teorikapittelet, er det flere som fremhever at denne motivasjonsformen har gunstige helseeffekter (for eksempel Van den Broeck mfl., 2016). Dette er tidligere bekreftet gjennom forskning (for eksempel Olafsen mfl., 2017). Igjen peker dette mot at funnene av negative sammenhenger mellom lederstilen *empowermentledelse*, med fokus på *delegering av myndighet*, og ulike sykefraværsvariabler, støttes av tidligere forskning.

For det andre, i tilfeller der medarbeiderne i NAVs driftsenheter blir gitt *frihet* til å ta egne avgjørelser, vil de blant annet kunne oppleve arbeidssituasjonen som lettere enn om de for eksempel hadde vært underlagt en direkte/autoritær leder. I en hektisk arbeidshverdag hvor beslutninger må tas raskt, vil det trolig lette presset for medarbeiderne, men også for lederen, dersom medarbeiderne ikke må rådføre seg med lederen i enhver situasjon. Videre, ved at lederen delegerer frihet, viser han/hun samtidig *tillit* til at medarbeiderne har tilstrekkelig kunnskap til å håndtere arbeidsoppgaver selvstendig. Igjen vil dette kunne gi positive utslag på medarbeidernes motivasjon og helse, noe som vil kunne gi redusert sykefravær (se ovenfor). Antakelig vil også arbeidsinnsatsen til medarbeiderne gå opp. Dette fordi de føler et ansvar for å ivareta den tilliten som lederen har vist dem, gjennom å levere gode resultater tilbake. At lederne i NAVs driftsenheter gir medarbeiderne frihet/autonomi, vil derfor antakelig være gunstig både for å redusere sykefraværet blant medarbeiderne og for å øke medarbeidernes arbeidsinnsats. Her er imidlertid et viktig poeng at det ofte tar tid å opparbeide tillit. Dette, og andre utfordringer ved empowermentledelse, vil bli diskutert senere.

På bakgrunn av diskusjonen ovenfor, kan det se ut til at det er tilfredsstillende av autonomibehovet som er det helt sentrale når det gjelder å redusere sykefraværet i NAVs driftsenheter. Empowermentledelse, med vektlegging av frihet og myndighet, ser ut til å være en egnet lederstil når det gjelder dette. Et sentralt poeng er likevel at det ikke

nødvendigvis er fullt så enkelt som at “bare man gir medarbeiderne tilstrekkelig autonomi, så vil sykefraværet gå ned”. Blant annet, med tanke på at selvbestemmelsesteorien inneholder *tre* og ikke ett grunnleggende psykologisk behov, kan det stilles spørsmål ved om alle behovene (for autonomi, kompetanse og tilhørighet) må være tilfredsstilt for at man skal kunne se effekter på sykefraværet.

Dersom man tar utgangspunkt i funnene til Van den Broeck mfl. (2016), ser det ut til at dette ikke er tilfellet. De finner nemlig at det kun er behovene for *autonomi* og *tilhørighet* som har signifikante, negative sammenhenger med fravær. Imidlertid er det også slik at det å gi autonomi forutsetter noe mer enn at lederen sørger for frihet til medarbeiderne. Dette drøftes nærmere under *øvrige empowermentpraksiser* nedenfor. Videre er det også annen forskning som finner negative sammenhenger mellom praksiser under empowermentledelse og ulike faktorer relatert til sykefravær. I denne forskningen blir også andre elementer enn autonomi funnet å ha betydning. En gjennomgang av disse følger nedenfor.

Christensen og Knardahl (2010; 2012a;2012b) har, gjennom flere studier, funnet at det er negative sammenhenger mellom arbeidslivsfaktoren *empowermentledelse* og ulike helserelevante lidelser. Dette støttes også av Finne mfl. (2014). Også det å ha *beslutningskontroll* (tilsvarende *beslutningsfrihet* i Karaseks krav-kontroll modell), og som jo er et resultat av at man blir gitt frihet og myndighet, har tidligere blitt funnet å ha negative sammenhenger med helserelevante lidelser (for eksempel Christensen & Knardahl, 2010). Manglende beslutningskontroll eller beslutningsfrihet har på sin side vist seg å ha positive sammenhenger med sykefravær (Karasek, 1979). Imidlertid er det i flere av studiene forsket på helt bestemte typer lidelser, som *nakkesmerter* (Christensen & Knardahl, 2010), *ryggsmerter* (Christensen & Knardahl, 2012a), *hodepine* (Christensen & Knardahl, 2012b) samt *angst* og *depresjon* (Finne mfl., 2014). Videre kan man ikke med sikkerhet si hvorvidt dette er lidelser som resulterer i sykefravær. Imidlertid kan man forvente at dette er tilfellet. Av innledningskapittelet fremgår det også at NAV følger trendene i samfunnet ellers med høyest forekomst av nakke-/skulderlidelser, hodepine og lettere psykiske lidelser (SSB, 2018). Dette betyr derfor at de negative sammenhengene som er funnet mellom empowermentledelse og ulike helserelevante lidelser i studiene ovenfor, mest sannsynlig også er gjeldende på driftsenhetsnivå i NAV.

Også det faktum at de nevnte studiene benytter det validerte måleinstrumentet *QPS_{Nordic}* for måling av empowermentledelse, underbygger slutningen om at funnene støttes av tidligere forskning. Som poengtert tidligere, er empowermentledelse i *QPS_{Nordic}* operasjonalisert til hvorvidt de ansatte får delta i beslutningstaking og uttrykke egne meninger, samt hvorvidt de får muligheter til individuell utvikling (Dallner mfl., 2000). En forutsetning for å kunne delta i beslutninger, er at man har *tilstrekkelig myndighet*. Videre er en forutsetning for å uttale egne meninger, at man har *frihet*. Til slutt er en forutsetning for å utvikle seg selv, at man blir gitt muligheten til dette ved at lederen for eksempel delegerer oppgaver som bidrar til læring. Det er derfor overlapp mellom forståelsen av empowermentledelse som vektlegger at det handler om delegering av frihet og myndighet og hvordan empowermentledelse er operasjonalisert i *QPS_{Nordic}*, og dermed i tidligere forskning.

Betydningen av øvrige empowermentpraksiser

Idet man diskuterer sammenhengen mellom lederstilen *empowermentledelse* og sykefravær, er det viktig å huske på at det er mer enn delegering av frihet og myndighet som inngår som ledelsespraksiser i empowermentledelse. Ovenfor fremgår det at også påstander som handler om å ta “personlig eierskap til arbeidet”, “involvering i beslutninger”, at “lederne spør om andres meninger” og at “lederne rådfører seg med medarbeiderne”, i studien har signifikante, negative sammenhenger med sykefravær. Dette peker på at også andre empowermentpraksiser er viktige og at en vektlegging av disse derfor er sentralt når det gjelder å redusere sykefraværet i NAVs driftsenheter. Det kan argumenteres for at elementene i disse påstandene kan knyttes særlig til én av dimensjonene under psykologisk empowerment, nemlig *opplevelsen av innflytelse* (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

En medarbeider som blir oppfordret til å ta *personlig eierskap til arbeidet* og som blir *involvert* i beslutninger, vil trolig oppleve nettopp å ha innflytelse. Igjen vil denne medarbeideren kunne oppleve *psykologisk empowerment*. Det er begrenset med forskning på sammenhengen mellom psykologisk empowerment og sykefravær. Derfor er det uklart hvorvidt disse funnene støttes av tidligere forskning. Imidlertid eksisterer det noe mer forskning på sammenhengen mellom empowermentledelse og jobbtilfredshet, og der psykologisk empowerment er undersøkt som medierende variabel (Laschinger mfl., 2001; 2004; Amundsen & Martinsen, 2015). I disse studiene blir det funnet at psykologisk

empowerment, i likhet med empowermentledelse, har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet. Igjen viser studier at jobbtilfredshet gir mindre sykefravær (Cheloha & Farr, 1980; Christensen & Knardahl, 2012b). På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at også funnene av en negativ sammenheng mellom opplevelsen av innflytelse (psykologisk empowerment) og sykefravær, støttes av tidligere forskning. Dette peker på viktigheten av at lederne i NAVs driftsenheter tilrettelegger for, gjennom praktiseringen av empowermentledelse, at medarbeiderne opplever psykologisk empowerment.

I denne studien var det empowermentpraksisene *delegering av frihet og myndighet*, og det å sørge for at medarbeiderne har *innflytelse*, som ble funnet å ha signifikante, negative sammenhenger med sykefraværet i NAVs driftsenheter. Imidlertid eksisterer det, som det fremgår av teorijennomgangen, også andre empowermentpraksiser. Blant disse er *deling av informasjon, kunnskap og ressurser, belønning, og støtte* (Bowen & Lawler, 1995; Kanter, 1977). *Deling av makt/muligheter*, som også er en del av listen, er dekket av de påstandene som omhandler delegering av frihet og myndighet. Ettersom disse empowermentpraksisene ikke er målt i studien, er et sentralt spørsmål hvorvidt det ville ha blitt avdekket flere/sterkere sammenhenger mellom empowermentledelse og sykefraværsvariablene dersom også disse praksisene hadde blitt målt.

Det kan argumenteres for at de øvrige praksisene er nødvendige for å få full uttelling ved praktisering av empowermentledelse. For eksempel, dersom en medarbeider i NAV både har frihet og tilstrekkelig myndighet for å løse en arbeidsoppgave, men mangler informasjon, kunnskap og/eller ressurser til å fullføre oppgaven, vil tilstedeværelse av frihet og myndighet være til liten nytte. Dette peker mot at det ikke er noe poeng at lederen vektlegger delegering av frihet og myndighet, dersom han/hun ikke følger opp med øvrige ledelsespraksiser. Hvorvidt medarbeiderne har nødvendig informasjon, kunnskap og ressurser, gir dessuten uttrykk for hvorvidt de har *kompetanse*. Ettersom kompetansebehovet utgjør ett av behovene i selvbestemmelsesteorien, og tilfredstillelse av disse behovene har vist seg å ha positive effekter på medarbeidernes helse (for eksempel Williams mfl., 2014), bør også medarbeidernes kompetanseutvikling vektlegges.

Også Amundsen og Martinsen (2014) peker på at empowermentledelse innebærer mer enn maktdeling. Ifølge dem innebærer denne lederstilen også *motivasjonsstøtte* og *utviklingsstøtte*. Analyseresultatene viser negative sammenhenger mellom særlig

maktaspektet (medarbeiderne har *frihet til å ta egne avgjørelser* og medarbeiderne blir gitt *tilstrekkelig myndighet*) og sykefravær. Imidlertid er det, i dataene, ikke informasjon om hvorvidt medarbeiderne i NAVs driftsenheter opplever motivasjonsstøtte og/eller utviklingsstøtte. Det kan likevel argumenteres for at motivasjons- og utviklingsstøtte er sentralt for at medarbeiderne skal: (1) føle at de har tilstrekkelig kapasitet til å bruke den makten de får tildelt og (2) føle at de er motiverte til å gjøre dette. I en situasjon hvor en medarbeider får tildelt makt, men uten at han/hun har tilstrekkelig kompetanse, vil medarbeideren kunne føle seg maktesløs. Dette vil igjen kunne gå ut over hans/hennes motivasjon. Om dette er noe medarbeideren føler over lengre tid, er det god grunn til å tro at dette vil kunne gå ut over både jobbtilfredshet og helse. Igjen vil dette kunne resultere i sykefravær (Cheloha & Farr, 1980).

Colbjørnsen (2003) vektlegger at empowermentledelse handler om både delegering av myndighet og ansvar. Som poengtert ovenfor, er det særlig myndighetsdimensjonen som har sammenheng med sykefraværet på driftsenhetsnivå i NAV. Imidlertid kommer ikke ansvarsdimensjonen like tydelig frem. Det er viktig å poengtere at med økt myndighet følger også økt ansvar, både for lederen og medarbeiderne. For det første, til tross for at lederen delegerer myndighet og ansvar, er det fremdeles lederen som sitter på det reelle ansvaret. Dette krever derfor at lederen følger opp medarbeiderne. For det andre er det ikke alle medarbeidere som er i stand til å håndtere det ansvaret som følger av at de blir gitt mer frihet og myndighet. Til tross for at lederen både gir motivasjons- og utviklingsstøtte, er det ikke sikkert at medarbeideren som får tildelt myndighet og ansvar, ønsker dette. Dette leder til følgende spørsmål: Er økt frihet og myndighet bestandig ønskelig?

Er økt frihet og myndighet bestandig ønskelig?

Ettersom empowermentledelse gjennom flere studier har vist seg å ha positive konsekvenser både for medarbeideres *kreativitet* (Zhang & Bartol, 2010; Özaralli, 2015), *jobbtilfredshet* (Laschinger mfl., 2001; 2004; Amundsen & Martinsen, 2015), og nå også *sykefravær*, er det lett å gå i fellen og tenke at empowermentledelse bestandig er ønskelig. Det er imidlertid lite sannsynlig at alle medarbeidere ønsker den friheten og myndigheten som følger av empowermentledelse. En mulig årsak til dette kan være at medarbeiderne mangler kompetanse.

Til tross for at deling av autonomi, gjennom flere studier, har vist seg å være gunstig ved kunnskapsarbeid, er det ikke alle av medarbeiderne i NAVs driftsenheter som kan karakteriseres som kunnskapsarbeidere (Sandvik, 2011). Som den deskriptive statistikken viser (se tabell 4), ligger det gjennomsnittlige utdanningsnivået til medarbeiderne i NAVs driftsenheter et sted mellom videregående utdanning og bachelornivå. Dette kan bety at ikke alle av medarbeiderne har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere den friheten og myndigheten de får tildelt. Her er det imidlertid et viktig poeng at ikke alle arbeidsoppgaver krever høy formell kompetanse, slik at det å gi autonomi likevel vil kunne fungere bra. En leder som gir frihet og myndighet, men uten at han/hun følger opp med andre empowermentpraksiser (for eksempel motivasjonsstøtte og utviklingsstøtte), risikerer derfor at medarbeiderne ikke har den nødvendige selvstendigheten, motivasjonen og kapasiteten som skal til for at de skal kunne arbeide autonomt (Amundsen & Martinsen, 2014). Som poengtert tidligere, forutsetter empowermentledelse et samspill mellom det sosio-strukturelle- (leder gir myndighet/makt) og det psykologiske perspektivet (medarbeider opplever å ha myndighet/makt). Dette betyr med andre ord at til tross for at lederen gjør alt riktig, vil han/hun likevel risikere å ikke lykkes dersom medarbeiderne ikke ønsker å bli myndiggjort.

Videre er det viktig å være klar over at empowermentledelse krever mye både fra organisasjonen, ledelsen og medarbeiderne. Det kan intuitivt virke som en enkel sak å skulle gi økt frihet og myndighet til medarbeiderne, særlig om man er klar over hvilke helsegevinster dette kan gi. Imidlertid viser diskusjonen så langt at praktisering av empowermentledelse krever noe mer. For å lykkes med empowermentledelse må lederen først og fremst trenes i nødvendige kunnskaper og ferdigheter. Dette krever at organisasjonen tilrettelegger og gjør endringer blant annet i sine lederutviklingsprogrammer. Dette er både kostnads- og tidskrevende på kort sikt. Videre kan det være lett for en leder å tenke at det er mer effektivt å gjøre oppgavene selv, fremfor å bruke tid på å veilede medarbeiderne slik at de gjør oppgaven riktig. Imidlertid, dersom medarbeiderne får den nødvendige opplæringen som trengs, vil delegering av arbeidsoppgaver trolig være lønnsomt på lang sikt.

På bakgrunn av Amundsens (2018) beskrivelse av det sosio-strukturelle perspektivet på empowerment, vil økt frihet og myndighet til medarbeiderne i NAVs driftsenheter kunne

føre til at både innovasjonsevnen, produktiviteten og lønnsomheten i driftsenhetene øker. Av enda større betydning i denne sammenheng, er at økt frihet og myndighet faktisk fører til at medarbeiderne i NAVs driftsenheter opplever å ha meningsfulle og helsefremmende arbeidsplasser. Igjen fører dette til at medarbeiderne opplever autonom motivasjon, noe som gir redusert sykefravær.

5.1.2 Øvrige lederstiler og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV

Nedenfor drøftes analyseresultatene for de tre lederstilene *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*.

Direkte/autoritær ledelse

Når det gjelder lederstilen *direkte/autoritær ledelse*, viste verken resultatene fra korrelasjonsanalysene eller de multiple regresjonsanalysene signifikante sammenhenger mellom denne lederstilen og ulike sykefraværsvariabler. Imidlertid ble det i de supplerende analysene funnet en signifikant, positiv sammenheng mellom påstanden som omhandler det at *lederne i NAV bruker sin autoritet for å få ting gjort* og variabelen *egenmeldt fravær mer enn tre dager* i 2016. Sammenhengen var fremdeles signifikant, på 0,01 nivå, etter å ha kontrollert for samtlige kontrollvariabler. Dermed gir analysene likevel støtte for **H2**, om at “Jo høyere grad av direkte/autoritær ledelse, jo høyere er sykefraværet i NAVs driftsenheter”. Mer spesifikt betyr dette at når lederne i NAVs driftsenheter utnytter det at de har autoritet til å utøve makt/innflytelse over medarbeiderne, så øker medarbeidernes egenmeldte sykefravær. Hvorfor det er det egenmeldte sykefraværet som øker, og ikke det legemeldte, er et interessant spørsmål. Dette diskuteres nærmere senere.

På bakgrunn av de supplerende analysene kan oppgavens delproblemstilling; “Har lederstilene *direkte/autoritær ledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* andre sammenhenger med sykefraværet enn empowermentledelse?”, besvares med at direkte/autoritær ledelse har andre sammenhenger med sykefraværet enn empowermentledelse. Dette var som forventet, ettersom det er store teoretiske forskjeller mellom empowermentledelse og direkte/autoritær ledelse.

Som nevnt innledningsvis, er selve kjernen i direkte/autoritær ledelse å bruke den makten man har i kraft av å være leder (posisjonsmakt) til å *selv utøve kontroll* over andre. Kjernen i empowermentledelse er imidlertid å *delegere* deler av denne makten, slik at også andre kan

dra nytte av den. Delegering av makt fører også med seg et behov for at lederen gir autonomi, slik at man som medarbeider blir gitt det nødvendige handlingsrommet og friheten man trenger for å bruke makten. Ettersom det er såpass stor forskjell når det gjelder hva som er kjernen i disse to lederstilene, var det forventet å finne at de to har ulike sammenhenger med sykefraværet i NAVs driftsenheter. Som poengtert tidligere, er det begrenset med forskning på sammenhenger mellom direkte/autoritær ledelse og sykefravær. Likevel støttes funnene blant annet av den forskningen som er gjort av Nyberg mfl. (2008). Nyberg mfl. (2008) finner nemlig en positiv sammenheng mellom autokratisk ledelse og sykefravær.

Videre, dersom det bygges videre på at de to lederstilene *empowermentledelse* og *direkte/autoritær ledelse* står i sterk kontrast til hverandre, kan det også argumenteres for at funnene av negative sammenhenger mellom *empowermentledelse* og ulike helserelaterte lidelser (for eksempel Christensen & Knardahl, 2010), kan snus om når det gjelder direkte/autoritær ledelse. Med andre ord betyr dette at direkte/autoritær ledelse trolig vil ha positive sammenhenger med nakkesmerter, ryggsmerter, hodepine, og lettere psykiske lidelser (angst og depresjon) (Christensen & Knardahl, 2010;2012a;2012b; Finne mfl., 2014), slik at forekomsten av disse lidelsene øker med høyere grader av direkte/autoritær ledelse. Det at direkte/autoritær ledelse, med særlig fokus på bruken av autoritet, i studien viser seg å ha positiv sammenheng med egenmeldt korttidssykefravær, underbygger dette resonnementet.

Det kan videre argumenteres for at direkte/autoritær ledelse har flere likhetstrekk med det som omtales som *transaksjonsledelse*. Begge disse lederstilene benytter for eksempel ovenfra og ned (top-down) kommunikasjon, og for å lykkes med slik kommunikasjon er lederen avhengig av å bli ansett som autoritær. Imidlertid går det et skille mellom det at lederen *har* autoritet og det at han/hun *er* autoritær. Som leder vil man bestandig ha en viss autoritet, men for å bli ansett som autoritær kreves det noe mer fra lederen. Lederen må selv opparbeide seg autoritet og respekt. For noen ledere, for eksempel ledere som har karisma, er dette enklere enn for andre. Ettersom transaksjonsledelse har blitt funnet å ha negative sammenhenger med *jobbtilfredshet* og positive sammenhenger med *sykefravær* (Elshout mfl., 2013) kan det, om det legges til grunn at transaksjonsledelse har flere overlappende trekk med direkte/autoritær ledelse, argumenteres for at funnet også er i tråd

med forskningen til Elshout mfl. (2013). Det at Elshout mfl. (2013) finner negative sammenhenger mellom transaksjonsledelse og jobbtilfredshet, mens empowermentledelse tidligere har blitt funnet å ha positive sammenhenger med jobbtilfredshet (for eksempel Amundsen & Martinsen, 2015), underbygger igjen at det er store forskjeller mellom disse lederstilene.

Dersom det bygges enda litt videre på denne tankegangen, kan funnene av de positive sammenhengene mellom empowermentledelse og *jobbtilfredshet* (Laschinger mfl., 2001; 2004; Amundsen & Martinsen, 2015), og hvor jobbtilfredshet igjen er funnet å ha negative sammenhenger med *hodepine* (Christensen & Knardahl, 2012b) og *fravær* (Cheloha & Farr, 1980), snus om når det gjelder direkte/autoritær ledelse. Dette betyr at lederstilen *direkte/autoritær ledelse* vil ha negative sammenhenger med jobbtilfredshet og positive sammenhenger med hodepine og sykefravær. Funnene fra denne studien støtter hovedsakelig det siste.

Når det gjelder spørsmålet som ble luftet innledningsvis, om hvorfor det kun er funnet en signifikant sammenheng mellom direkte/autoritær ledelse og egenmeldt fravær, kan dette ha sammenheng med at det å være underlagt en styrende leder vil kunne føre til manglende jobbtilfredshet og motivasjon. Årsaken til dette kan være at denne typen leder, ettersom han/hun trolig er oppgave- og resultatorientert, vil pålegge medarbeiderne store arbeidsmengder, og føre regelmessige kontroller av hvorvidt arbeidet er gjort. I denne typen situasjon vil medarbeiderne trolig også ha mindre autonomi, noe som kan føre til sykefravær. Det oppleves dessuten trolig lettere for en medarbeider å selv melde seg syk noen dager enn å måtte oppsøke lege og forklare at man er syk på grunn av dårlig ledelse. Videre er det mindre sannsynlig at dårlig ledelse vil gi opphav til for eksempel alvorlig sykdom. Det kan likevel tenkes at dårlig ledelse over lengre tid vil kunne føre til særlig dårligere psykisk helse, og dermed legemeldt fravær. Dette er imidlertid et område hvor det kreves mer forskning. Igjen er det sykefraværsvariabler i 2016 som er aktuelle. Mulige årsaker til dette vil bli diskutert til slutt i diskusjonskapittelet.

Etter denne gjennomgangen av direkte/autoritær ledelse følger en diskusjon av de to lederstilene *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*.

Verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse

I likhet med det som var tilfellet for lederstilen *direkte/autoritær ledelse*, ga korrelasjonsanalysene heller ikke for lederstilene *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* noen signifikante korrelasjoner mellom *lederstil* og *sykefravær*. Likevel ga både multiple regresjonsanalyser og supplerende analyser flere signifikante funn. Ettersom de to lederstilene *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* har flere likhetstrekk, er det valgt å slå sammen diskusjonsdelen for disse lederstilene. Argumentet for å gjøre dette underbygges av korrelasjonsanalysene (se tabell 5) som nettopp viste signifikante sammenhenger mellom *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*.

Resultatene fra de multiple regresjonsanalysene, både der N=30 og der N=60, viste at lederstilen *verdibasert ledelse* har signifikante, negative sammenhenger med både egenmeldt fravær og legemeldt fravær. Også de supplerende analysene viste signifikante, negative sammenhenger mellom denne lederstilen og sykefravær. Samlet gir disse funnene støtte for **H3** om at "Jo høyere grad av *verdibasert ledelse*, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter".

Betydningen av å formidle meningsfulle verdier

Det var først og fremst påstanden som omhandler (topp)ledernes *formidling av verdier som er meningsfulle for medarbeiderne* som hadde signifikante, negative sammenhenger med sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV. Sammenhengene gjaldt for korttidssykefravær i 2016, og samtlige av disse var signifikante også etter kontroll for kontrollvariabler. Videre ble også påstanden som omhandler det at lederne *skaper av en følelse av samarbeid og gjensidig støtte i hele organisasjonen* funnet å ha negativ sammenheng med sykefravær. Imidlertid var sammenhengen kun signifikant for legemeldt korttidsfravær i 2016. Sammen taler disse funnene for at lederne i NAVs driftsenheter bør tilrettelegge for at medarbeiderne skal finne mening i arbeidet, ved å kommunisere *meningsfulle verdier*, og skape et fellesskap (samarbeid/støtte). Dette er dermed i tråd med hva som er hovedelementene i teorien om transformasjonsledelse (Houghton & Yoho, 2005), og det er tidligere argumentert for at både *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* har flere overlappende trekk med denne lederstilen. Hvorvidt funnene støttes av tidligere forskning, blir redegjort for i det følgende.

I hovedsak kan likheten mellom verdibasert ledelse og transformasjonsledelse beskrives med utgangspunkt i bruken av de fire l'ene. Som nevnt innebærer verdibasert ledelse særlig praktisering av idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon. En leder som praktiserer verdibasert ledelse vil, gjennom sin vektlegging av nettopp idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon, formidle verdier som er *meningsfulle*. Gjennom å formidle meningsfulle verdier, og på den måten skape engasjement omkring arbeidet (House, 1996, i Bush & Wennes, 2013; Andersen, 2011), vil lederne i NAVs driftsenheter kunne bidra til å gjøre arbeidet til medarbeiderne indre motiverende. Som illustrert ovenfor, har autonom motivasjon, som er en form for indre motivasjon, blitt funnet å ha negativ sammenheng med sykefravær. Likevel, for at medarbeiderne skal oppleve autonom motivasjon, må lederen også sørge for å gi medarbeiderne autonomi. Det kan derfor argumenteres for at en kombinasjon av empowermentledelse (deling av autonomi) og verdibasert ledelse (formidling av meningsfulle verdier) vil kunne redusere sykefraværet i NAVs driftsenheter.

Videre, når det gjelder den negative sammenhengen mellom det at lederne i NAV *skaper en følelse av samarbeid og gjensidig støtte* og det legemeldte korttidssykefraværet i 2016, ser det ut til at medarbeidere som opplever å være del av et fellesskap har lavere sykefravær. En mulig forklaring på dette kan være redselen for å svikte andre. Jo flere medarbeidere som er sykemeldte, jo mer arbeid vil det bli på medarbeiderne som er i jobb. Igjen illustrerer dette hvordan ledere som praktiserer verdibasert ledelse skaper en følelsesmessig respons/forpliktelse hos medarbeiderne (Houghton & Yoho, 2005). Videre kan det å være del av et fellesskap for mange også gi både økt jobbtilfredshet og motivasjon, noe som igjen vil kunne gi redusert sykefravær. Særlig dette med samarbeid går igjen også innenfor endringsorientert ledelse.

Betydningen av samarbeid

Også for lederstilen *endringsorientert ledelse* viste de multiple regresjonsanalysene flere signifikante, negative sammenhenger, både der N=30 og der N=60. Imidlertid er samtlige av sammenhengene mellom endringsorientert ledelse og sykefravær kun signifikante på 0,10-nivå. Dette betyr at de negative sammenhengene som er funnet mellom endringsorientert ledelse og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV, er svakere enn de sammenhengene som er funnet mellom empowermentledelse og sykefravær samt mellom verdibasert ledelse og

sykefravær. Likevel viste også de supplerende analysene signifikante, negative sammenhenger.

Av særlig betydning for denne oppgaven er funnet av signifikante, negative sammenhenger mellom påstanden som omhandler *ledernes oppfordring til samarbeid* og ulike variabler for korttidssykefravær i 2016. Sammenhengene er fremdeles signifikante etter å ha kontrollert for samtlige kontrollvariabler. Dette gir støtte for **H4**, om at “Jo høyere grad av endringsorientert ledelse, jo lavere er sykefraværet i NAVs driftsenheter”.

Videre var det også to andre påstander under endringsorientert ledelse som viste seg å ha signifikante, negative sammenhenger med variabler for korttidssykefravær i 2016. Begge påstandene vektlegger viktigheten av å drive frem innovasjon. Her er det nærliggende å anta at ledere som tilrettelegger for innovasjon, vil kunne bidra til økt jobbtillfredshet blant medarbeiderne, og derigjennom bidra til redusert sykefravær (Cheloha & Farr, 1980).

Samlet sett ser det ut til at funnene av negative sammenhenger mellom lederstilene *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse*, og *sykefravær* på driftsenhetsnivå i NAV støttes av tidligere forskning. For det første fant Kuoppala mfl. (2008) en negativ sammenheng mellom hva de omtaler som ‘god ledelse’, der transformasjonsledelse inngår sammen med det å vise omtanke og støtte, og sykefravær. For det andre fant også Elshout mfl. (2013) en negativ sammenheng mellom transformasjonsledelse og sykefravær. Endelig fant Nyberg mfl. (2008) en negativ sammenheng mellom inspirerende ledelse, tilsvarende verdibasert ledelse, og korttidssykefravær (mindre enn én uke).

Dersom disse funnene knyttes til studiens delproblemstilling, kan denne besvares med at både verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse har samme typen sammenhenger med sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV som empowermentledelse. De tre lederstilene *empowermentledelse*, *verdibasert ledelse* og *endringsorientert ledelse* bidrar alle til å redusere sykefraværet i NAVs driftsenheter. Imidlertid er det empowermentledelse som har flest og sterkest sammenhenger med sykefraværsvariablene, slik at det først og fremst er elementer fra denne lederstilen som bør tas i bruk av lederne i NAV.

5.1.3 Hva er spesielt med sykefraværsvariablene i 2016?

Et gjennomgående trekk i samtlige analyser er at de fire lederstilene hovedsakelig har signifikante sammenhenger med sykefraværsvariabler i 2016. Hva som er årsaken til dette,

er det begrenset med informasjon til å fastslå. Det er imidlertid nærliggende å hevde at *ledelse*, forstått som *å påvirke andre mot et mål* (Hillestad, 2008; Arnulf, 2012), tar tid. Ettersom *lederstil* er målt i Organisasjonsundersøkelsen fra 2014 og *lederstil* først og fremst har sammenheng med sykefraværet i 2016, ser det ut til at dette er tilfellet. Hvorvidt dette faktisk er tilfellet, bør undersøkes nærmere. Dette peker mot at det ikke er alle elementer, men som likevel er relevante for sammenhengen mellom *lederstil* og sykefravær, som er belyst i denne studien. Slike elementer vil bli diskutert i kapittel 6.2 "Forslag til videre forskning". Nedenfor, i kapittel 5.2, diskuteres først noen mulige begrensninger ved studien.

5.2 Begrensninger ved studien

Som tilfellet er for de fleste studier foreligger det også i denne studien noen begrensninger, som dermed representerer mulige feilkilder. Nedenfor følger en gjennomgang av disse.

For det første er det en begrensning at studiens opprinnelige utvalgsstørrelse kun består av 30 driftsenheter. Dette gjør at det er en viss fare for at det kan ha blitt begått type II feil. Likevel, ettersom dette er tatt høyde for både ved å benytte et høyere signifikansnivå (0,10) samt gjennomføre multiple regresjonsanalyser også der $N=60$, er det lite sannsynlig at dette har hatt noen innvirkning på resultatene.

For det andre foreligger det en begrensning i tilknytning til kontrollvariablene. Til tross for at det i denne studien er inkludert seks kontrollvariabler, kan det likevel hende at også andre variabler enn kjønn, alder, utdanningsnivå, ansettelsestid, størrelse på driftsenhet og type driftsenhet påvirker sykefraværet. For eksempel vil trolig hvilke arbeidsoppgaver medarbeiderne har, kunne ha en viss innflytelse. Likevel, ettersom flere av sammenhengene mellom *lederstil* og sykefravær i denne studien fremdeles er signifikante etter å ha kontrollert for samtlige av de seks kontrollvariablene, er det god støtte for å hevde at *lederstil* påvirker framtidig sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV.

Endelig er en tredje begrensning knyttet til meg i rollen som forsker. Dette handler særlig om at mine tolkninger og forståelser, for eksempel av de ulike påstandene i Organisasjonsundersøkelsen, vil kunne være forskjellige fra andres tolkninger og forståelser. Dette gjør at andre ville ha kunnet kommet frem til andre resultater. Dette er imidlertid tatt hensyn til ved at operasjonaliseringen av samtlige *lederstiler* baserer seg på teori.

6 Konklusjon

6.1 Konsekvenser av funnene

Gjennom denne studien har det blitt avdekket en rekke interessante funn om sammenhengen mellom fire ulike lederstiler (empowermentledelse, direkte/autoritær ledelse, verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse) og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV. Ettersom det tidligere har vært forsket lite på betydningen av ledelse for sykefravær, bidrar funnene fra studien på veien mot å tette det forskningsgapet som ble identifisert innledningsvis. Den kunnskapen som har kommet ut av arbeidet med denne masteroppgaven, er noe ledelsen i NAV bør vektlegge når de fremover skal utvikle både eksisterende og nye ledere.

Ettersom empowermentledelse er den lederstilen som i studien har vist seg å ha størst betydning når det gjelder å redusere sykefraværet i NAV, er det først og fremst elementer fra teorien om empowermentledelse som bør vektlegges. Særlig bør det fokuseres på å gi medarbeiderne frihet og tilstrekkelig myndighet, slik at de opplever autonom motivasjon. Videre, ettersom en direkte/autoritær lederstil er funnet å gi økt sykefravær, bør elementer fra denne teorien tones ned. Særlig bør lederne i NAV unngå å utnytte sin autoritet for å få ting gjort. Endelig, ettersom også lederstilene verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse er funnet å gi redusert sykefravær, bør lederne i NAV også vektlegge formidling av meningsfulle verdier samt oppfordring til samarbeid.

Innledningsvis i denne oppgaven ble lederstilen *empowermentledelse* karakterisert som noe *nytt*. Imidlertid gjenstod det å se hvorvidt empowermentledelse også kunne karakteriseres som nyttig, for igjen å bli nyttiggjort. Ettersom funnene fra denne studien viser at empowermentledelse faktisk reduserer sykefraværet på driftsenhetsnivå i NAV, kan det nå argumenteres for at empowermentledelse vil være *nyttig* for NAV. Hvorvidt denne lederstilen blir *nyttiggjort*, er nå opp til NAV å avgjøre. Dersom dette besluttes, vil introduksjonen av empowermentledelse representere *en ledelsesmessig innovasjon i NAV*.

6.2 Forslag til videre forskning

Til tross for at denne studien bidrar et stykke på veien mot å tette forskningsgapet om betydningen av lederstil for sykefravær, er det fremdeles behov for videre forskning.

For det første, ettersom empowermentledelse var den av lederstilene i denne studien som viste seg å ha størst betydning for å redusere sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV, bør det

forskes videre på hvilke elementer i empowermentledelse som har størst betydning. Denne studien viste at særlig det at medarbeiderne blir gitt *frihet* og *myndighet/makt* gir redusert sykefravær. Imidlertid er det flere elementer i empowermentledelse, slik som *motivasjonsstøtte* og *utviklingsstøtte*, som det ikke blir sett på i denne studien.

For det andre er det i denne studien kun sett på sammenhenger mellom lederstil og sykefravær over en tidsperiode på tre år (2014-2016). Det kan se ut som, ettersom lederstil har flest signifikante sammenhenger med sykefraværsvariabler i 2016, at effekter av ledelse først vises etter noen år. Det ville derfor ha vært interessant å se hvilke resultater man hadde fått dersom man hadde studert sykefravær over en lengre periode. Videre ville det ha vært interessant å replisere samme studie om noen år, for å undersøke om funnene er de samme, og på den måten styrke studiens reliabilitet.

For det tredje, med tanke på at denne studien er basert på data kun fra NAV, vil et mulig område for videre forskning være å gjenta samme type studie for andre organisasjoner. På den måten vil man kunne finne ut om funnene om sammenhenger mellom lederstil og sykefravær gjelder kun i NAV eller om de gjelder mer generelt.

Litteraturliste

- Aasen, T. M., & Amundsen O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Amundsen, S. (2018). *Empowerment i arbeidslivet: Et myndiggjørings-perspektiv på lederskap og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk Forlag.
- Amundsen, O., Aasen, T. M. B., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. International Research Institute of Stavanger Rapport 2011/175 – på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-232.
- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier – Om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arvonen, J., & Pettersson, P. (2002). Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 101-112.
- Askeland, H. (2013). *Verdibasert ledelse – historiske linjer og aktuelle perspektiver*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, 11, 1-20.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73–84.

- Breiby, M. A. (2012). Innovasjon i opplevelsesbasert reiseliv: en sammenligning av to nasjonale turistveger. I Rønningen, M., & Slåtten, T. (red.). *Innovasjon og næringsutvikling i en reiselivskontekst* (101-127). Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T., & Wennes, G. (2012). Changing values in the modern public sector: the need for value-based leadership. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 8(4), 201-215.
- Dallner, M., Elo, A-L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A., & Ørhede, E. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPSNordic) for psychological and social factors at work*. København: Nordisk ministerråd.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 19-43.
- Cheloha, R. S., & Farr, J. L. (1980). Absenteeism, Job Involvement, and Job Satisfaction in an Organizational Setting. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 467-473.
- Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2010). Work and neck pain: A prospective study of psychological, social, and mechanical risk factors. *International Association for the Study of Pain*, 162-173.
- Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2012a). Work and back pain: A prospective study of psychological, social, and mechanical predictors of back pain severity. *European Journal of Pain*, 1-13.
- Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2012b). Work and headache: A prospective study of psychological, social, and mechanical predictors of headache severity. *International Association for the Study of Pain*, 2119-2132.
- Colbjørnsen, T. (2003). Empowerment av medarbeidere. I bok av samme forfatter. *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring* (124-134). Oslo: Universitetsforlaget.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-472.

- Elshout, R., Scherp, E., & van der Feltz-Cornelis, C. M. (2013). Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: a mixed methods design study in a mental health care institution. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 823-837.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector. *Oxford University Press*, 23, 155-187.
- Finne, L. B., Christensen, J. L., & Knardahl, S. (2014). Psychological and Social Work Factors as Predictors of Mental Distress: A Prospective Study. *PLOS ONE*, 9(7), 1-12.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hillestad, T. (2008). Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team. I Assmann, R. (red.). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner* (163-192). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hjalager, A. M., (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Karasek, R. A. Jr. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback System. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527-545.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1991). SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Martinsen, Ø. L. (2015). Lederstil. I bok av samme forfatter. *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). (124-151). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Meld. St. 33. (2015-2016). *Nav i en ny tid – for arbeid og aktivitet*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- NAV. (2017). Styringsprinsipper i Arbeids- og velferdsetaten. Upublisert manuskript.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Hanson, L. L. M., & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 803-811.
- Okasha, S. (2016). *Philosophy of Science: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams G. C. (2017). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.

- Pearce, C. L., Sims Jr., H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond. A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *The Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 3, 56–63.
- Schreuder, J. A. H., Roelen, C. A. M., van Zweeden, N. F., Jongsma, D., van der Klink, J. J. L., & Groothoff, J. W. (2011). Leadership styles of nurse managers and registered sickness absence among their nursing staff. *Health Care Management Review*, 36(1), 58-66.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sharma, N. S., & Kirkman B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative Research* (5. utg.). Los Angeles: Sage.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Statistisk sentralbyrå. (2017, 27. juni). Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. Hentet fra: <https://ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo>
- Statistisk sentralbyrå. (2018, 15. mars). Sykefravær. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Trana, K., Langseth, M., & Lystad, M. S. (2017, 10. februar). Sykefraværet i Nav er høyere enn landsgjennomsnittet. NRK. Hentet fra: <https://www.nrk.no/trondelag/sykefravaeret-i-nav-er-hoyere-enn-landsgjennomsnittet-1.13368429>

- Tufte, P. A. (2011). Kvantitativ metode. I Fangen, K., & Sævi, A-M. (red.). *Mange ulike metoder* (71-97). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sjørebø, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. United Kingdom: London: SAGE Publications.
- Zhang, X., & Bartol K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Özaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.

Vedlegg

Vedlegg 1: Sammenstilling av måleinstrumenter for måling av empowermentledelse

Arnold mfl. (2000) (the Empowering Leadership Questionnaire, ELQ)	Konczak mfl. (2000) (the Leader Empowering Behavior Questionnaire, LEBQ)	Amundsen og Martinsen (2014) (the Empowering Leadership Scale, ELS)
“Leading by Example” <ul style="list-style-type: none"> - setter høye krav til prestasjoner gjennom hans/hennes atferd - arbeider så hardt som han/hun kan - arbeider så hardt som andre i arbeidsgruppen - setter et godt eksempel gjennom måten han/hun oppfører seg på - leder etter eksempel 	Delegerer myndighet <ul style="list-style-type: none"> - min leder gir meg myndigheten jeg trenger for å ta beslutninger som forbedrer arbeidsprosesser og prosedyrer - min leder gir meg myndigheten jeg trenger for å gjøre endringer som er nødvendige for å forbedre ting - min leder delegerer myndighet til meg tilsvarende ansvaret jeg er tildelt 	Delegerer <ul style="list-style-type: none"> - min leder formidler at jeg skal ta ansvar - min leder gir meg makt - min leder gir meg myndighet over problemer innenfor min avdeling
Coacher/veileder <ul style="list-style-type: none"> - hjelper medarbeiderne med å se områder der det er behov for mer trening - foreslår måter å forbedre medarbeidernes prestasjoner på - oppfordrer medarbeiderne til å løse problemer sammen - oppfordrer medarbeiderne til å utveksle informasjon med hverandre - gir hjelp til medarbeiderne - lærer medarbeiderne hvordan de kan løse problemer alene - gir oppmerksomhet til medarbeidernes arbeid - forteller medarbeiderne når de presterer bra - støtter medarbeidernes innsats - hjelper medarbeiderne med å fokusere på målene - hjelper med å utvikle gode relasjoner mellom medarbeiderne 	Vektlegger ansvarliggjøring <ul style="list-style-type: none"> - min leder holder meg ansvarlig for arbeidet jeg er tildelt - jeg blir holdt ansvarlig for prestasjoner og resultater - min leder holder folk i avdelingen ansvarlige for kundetilfredshet 	Oppfordrer til initiativ <ul style="list-style-type: none"> - min leder oppfordrer meg til å starte oppgaver på eget initiativ - min leder uttrykker positive holdninger til at jeg starter med mine egne definerte oppgaver - min leder oppfordrer meg til å ta initiativ
	Vektlegger selvstyrt beslutningstaking <ul style="list-style-type: none"> - min leder prøver å hjelpe meg med å komme frem til mine egne løsninger når problemer oppstår, fremfor å fortelle meg hva han/hun ville ha gjort - min leder stoler på at jeg kan ta mine egne beslutninger om problemer som påvirker hvordan arbeidet blir gjort - min leder oppfordrer meg til å utvikle egne løsninger på problemer jeg møter i arbeidet mitt 	Har fokus på mål <ul style="list-style-type: none"> - min leder er opptatt av at jeg når mine mål - min leder får meg til å arbeide mot måloppnåelse - min leder er opptatt av at jeg jobber målrettet
		Har fokus på effekt <ul style="list-style-type: none"> - min leder lytter til meg - min leder anerkjenner mine sterke og svake sider - min leder inviterer meg til å bruke mine sterke sider når det trengs
Oppfordrer til deltakende beslutningstaking <ul style="list-style-type: none"> - oppfordrer medarbeiderne til å uttrykke ideer/forslag 	Vektlegger informasjonsdeling <ul style="list-style-type: none"> - min leder deler informasjon som jeg trenger for å sikre resultater av høy kvalitet 	Inspirerer <ul style="list-style-type: none"> - min leder er entusiastisk over hva vi kan oppnå - min leder formidler et lyst bilde av fremtiden

<ul style="list-style-type: none"> - lytter til medarbeidernes ideer/forslag - baserer seg på medarbeidernes forslag når han/hun tar beslutninger - gir alle medarbeiderne mulighet til å si sine meninger - vurderer medarbeidernes meninger når han/hun er uenig med disse - (tar beslutninger som er basert kun på hans/hennes egne ideer) 	<ul style="list-style-type: none"> - min leder gir meg den informasjonen jeg trenger for å møte kundenes behov 	<ul style="list-style-type: none"> - min leder viser at han/hun er optimistisk om fremtiden
<p>Gir informasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> - formidler organisatoriske beslutninger - formidler organisatoriske mål - formidler hvor arbeidsgruppen står i forhold til organisasjonen - formidler formålet med organisasjonens retningslinjer til medarbeiderne - formidler regler og forventninger til medarbeiderne - formidler hans/hennes beslutninger og handlinger til medarbeiderne 	<p>Vektlegger utvikling av ferdigheter</p> <ul style="list-style-type: none"> - min leder oppfordrer meg til å bruke systematiske problemløsningsmetoder - min leder gir meg hyppige muligheter til å utvikle nye ferdigheter - min leder sørger for at kontinuerlig læring/utvikling av ferdigheter er prioritert i vår avdeling 	<p>Koordinerer</p> <ul style="list-style-type: none"> - min leder koordinerer hans/hennes mål med mine mål - min leder snakker med meg om hans/hennes og mine mål - min leder diskuterer felles saker med meg <p>Bedriver modellering</p> <ul style="list-style-type: none"> - min leder lar meg se hvordan han/hun organiserer sitt arbeid - min leders planlegging av hans/hennes arbeid er synlig for meg - jeg får innsikt i hvordan min leder organiserer hans/hennes arbeidsdager
<p>Viser omtanke/samhandler</p> <ul style="list-style-type: none"> - bryr seg om medarbeidernes personlige problemer - bryr seg om medarbeidernes trivsel - behandler medarbeiderne som likeverdige - tar seg tid til å diskutere medarbeidernes bekymringer - viser interesse for medarbeidernes suksess - holder kontakten med medarbeiderne - går overens med medarbeiderne - gir medarbeiderne ærlige og rettferdige svar - kjenner til det arbeidet som gjøres i avdelingen - finner tid til å prate med medarbeiderne 	<p>Coacher/veileder for innovative prestasjoner</p> <ul style="list-style-type: none"> - min leder er villig til å risikere feil fra min side dersom jeg, på lang sikt, vil lære og utvikle meg som et resultat av erfaringen - jeg oppfordres til å prøve ut nye ideer selv om det er en sjanse for at de ikke blir vellykket - min leder fokuserer på korrigerende tiltak fremfor å pålegge meg skylden når jeg gjør en feil 	<p>Veileder</p> <ul style="list-style-type: none"> - min leder viser meg hvordan jeg kan forbedre min måte å arbeide på - min leder veileder meg om hvordan jeg kan gjøre arbeidet mitt på best mulig måte - min leder forteller meg om hans/hennes egen måte å organisere sitt arbeid på

Vedlegg 2: Resultatene fra EFA av påstander om lederstil

	1	2	3
Lederne sørger for at det er tid til forbedringstiltak og kreative aktiviteter i det daglige arbeidet	,992	-,104	-,159
Lederne oppfordrer til ærlighet, åpenhet, og direkte dialog	,959	-,045	-,083
Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder spør om andres meninger) før de tar viktige beslutninger	,935	-,156	,048
Lederne i NAV rådfører seg med medarbeiderne om saker som angår dem	,816	-,179	,207
Lederne oppfordrer medarbeiderne til å prøve ut nye ideer for at vi skal nå målene våre	,754	,081	,163
Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) er forbilder når det gjelder NAVs verdier	,718	,288	,091
Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) bruker sin autoritet for å få ting gjort	-,442	1,013	,158
Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) har en tydelig og direkte måte å lede medarbeiderne på	,297	,798	-,043
Lederne legger vekt på effektivitet og produktivitet	,177	,677	-,419
Ledelsen oppfordrer ulike deler av organisasjonen til å arbeide sammen for å få til forbedringer	,152	,037	,855
Lederne i NAV (inkludert min nærmeste leder) gir medarbeiderne frihet til å ta egne avgjørelser	-,075	-,393	,752
Topplederne formidler verdier som er meningsfulle for medarbeiderne	,339	,347	,536